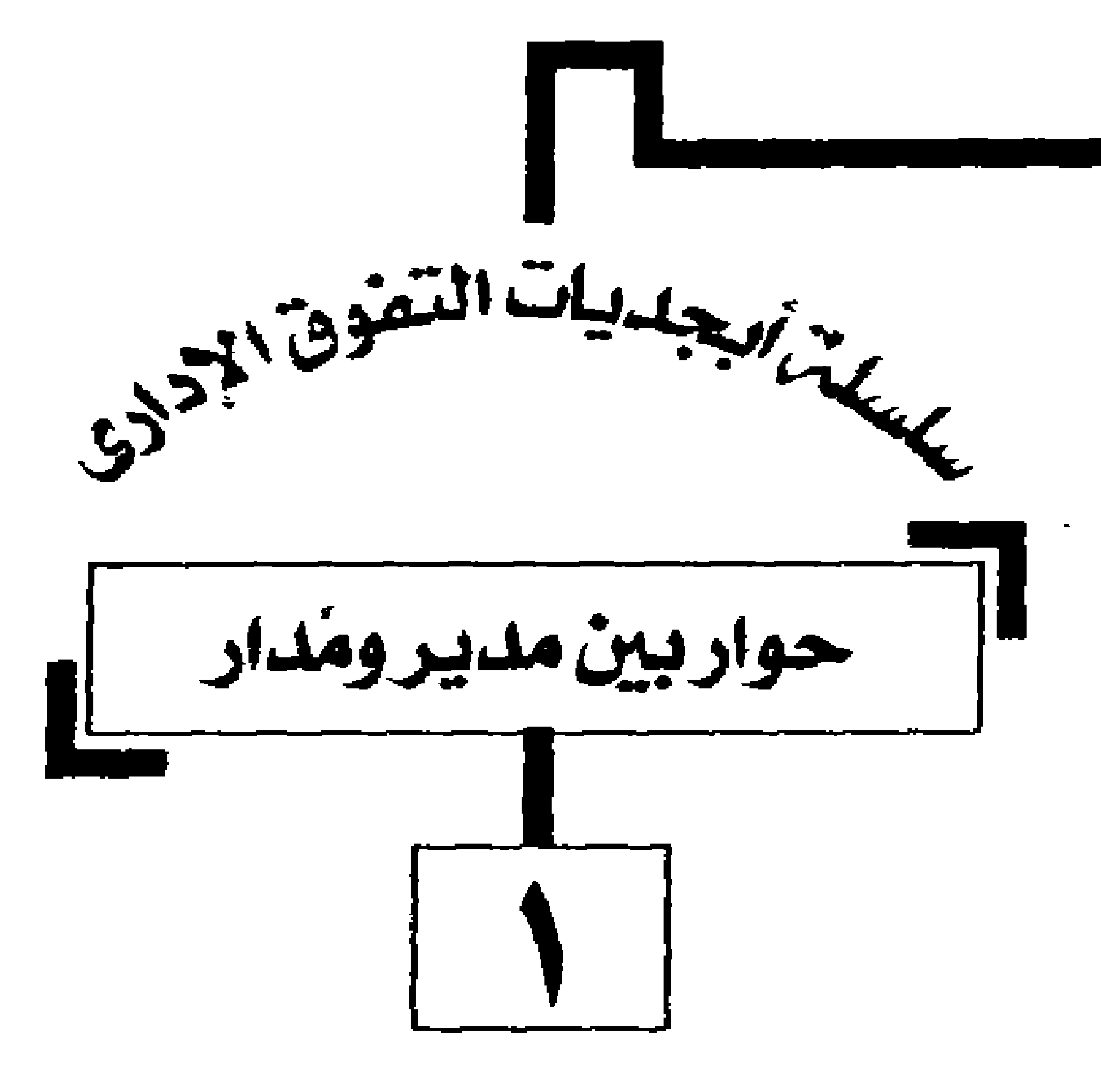
سلسلة
أبجديات
التفوق الإدارى

1

التفويض
وتقييم الأداء

الدكتور
محمد فتحى
خبير التنمية البشرية والتطوير الإبداعى



التفويض وتقييم للأداء

د. محمد فتحى
خبير التنمية البشرية والتطوير الإدارى

الطبعة الأولى للناشر

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م

رقم الإيداع: ٧٧٠٢/ ٢٠٠٨

الترقيم الدولى: I.S.B.N.

978-917- 456- 092-7

مكتبة

الأندلس الجديدة

للنشر و التوزيع

18 شارع مطر - أحمد حلمي - شبرا مصر - ت: ٠١٠١٠٦٨١١٢٥

newandalus@hotmail.com



مقدمة السلسلة

إنها طبيعة الحياة حيث التطوير والتحديث وعدم السكون والركون والنظر فيما تم كتابته بالأمس ومحاولة تحديثه وتدعيمه من جديد بالحالات العملية والتمارين الذاتية، هذا ما فعلناه فى الكتاب الذى بين يديك حيث جعلناه صفحات صغيرة بدلاً من صفحاته الكبيرة، وقسمنا حواراته إلى حوارات مجزأة بعد دمج بعضها معًا ومحو بعض منه وتطعيمه بما يحتاج إليه حتى لايعلوه الصدأ ولايركن عليه التراب.

ونحن فى هذا نتمنى من الله -عز وجل- أن يُنتفع به ولتعلم أن العبرة ليست بما تعرف ولكن العبرة بما تفعل مما تعرف، فاتعظ واعتبر وافعل ما تعلم وتعرف.

وكن فى هذه الرحلة - رحلة العبر- كـ:

- **النملة فى:** الدأب فى العمل ومحاولة التجربة وتصحيح الخطأ.
- **النحلة فى:** أكل الطيب وكف الأذى ونفع الآخرين.
- **الأسد فى:** عدم رهبة المواقف، ولا تتعاظم الخصوم ولا ترضى بحياة الذل.

واحذر:

من الدناءة والخسة وسقوط المنزلة.

وابتعد عن:

عن عدم الإتقان وضعف البنيان وهشاشة الأركان.

وعليك بـ:

سمو الهمة والأمانة وحمل هم المسلمين.

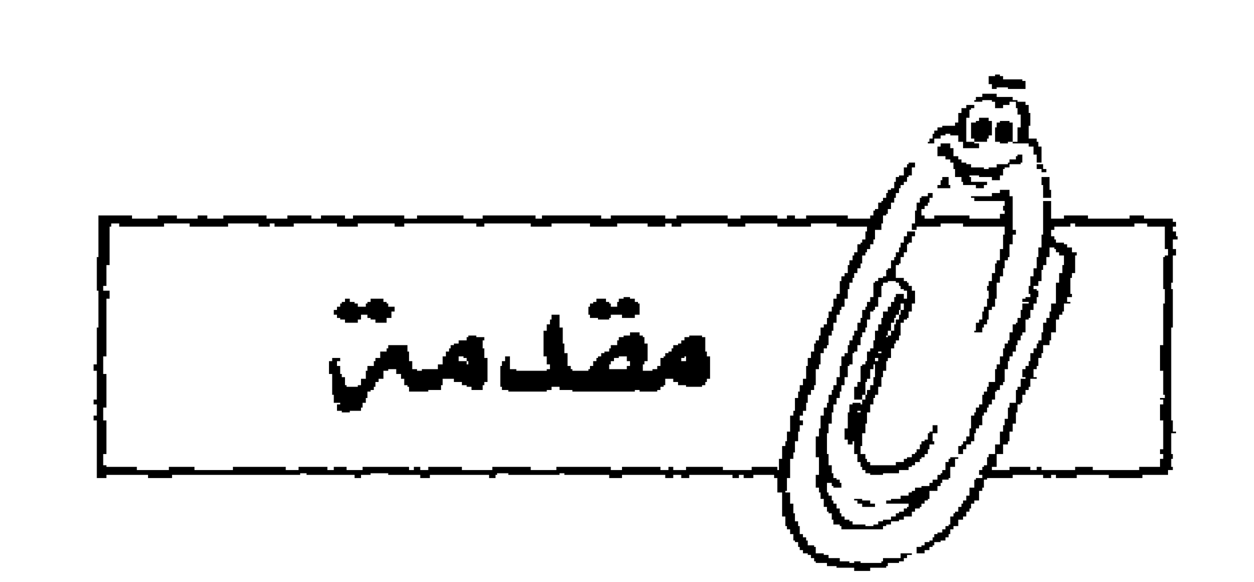
وأخيراً:

إذا بلغت القمة فوجِّه نظرك إلى السفح لترى من عاونك فى الصعود إليها، وانظر إلى السماء ليثبت الله أقدامك عليها.

الله معك فى رحلة التفوق الإدارى

المؤلف

mf_expertise@hotmail.com



يقول الحكيم الصينى «كونفيشيوس»: «إن التميز لايبقى وحيدًا بمفرده، فمن المؤكد أنه سيجتذب له جيرانًا» ألم تسأل نفسك يومًا: لماذا لم أنجح فى هذا العمل بنسبة ١٠٠٪ ولماذا نجح غيرى؟، ألم تسأل نفسك: لماذا فشلت وتميز الآخرون؟.

هل تعرف ماذا تريد؟

وهل تملك الرغبة القوية لتحقيق التميز؟

وهل تؤمن بقدرتك الذاتية على التميز الإدارى؟

وهل تسعى لتحقيق أهدافك بخطوات جدية والتزام؟

وهل تستفيد من فشلك وتتعلم منه؟

إن النجاح طريق ملئ بالأشواك بينما تحقيق التميز حلم، فليكن لديك القدرة على تحقيقه، ولا تنس أن تحقيق الأحلام يبدأ من حب الشخص الخوض فيها والقضاء على ما بداخله من خوف. فلتعش حلمك أنت فهو تميزك أنت ولا أحد غيرك.

وتعال- عزيزى القارئ- نتابع حوارا بين مدير ومُدار، الأول ناجح فى عمله.. والثانى لديه حلم يحلم بتحقيقه وهو التميز الإدارى.

فلنبحث معا حلمًا تم تحقيقه ولنشهد مولد عملاق جديد .

حلم عالم جديد

حلم كل الناجحين

نحو تميز إدارى

وأولى خطوات هذا التميز هى:



الإشراف والتفويض وتقييم الأداء

فلتكن أولى خطواتنا نحو هذا التميز : الإشراف الناجح والتفويض الفعال للأعمال وتقييم الأداء بعدالة وصدق .

المؤلف

mf_expertise@hotmail.com

الحوار الأول:

الإشراف



الحوار الأول:

الإشراف

تعتبر عملية الإشراف من أهم عمليات الإدارة والمؤثرة التأثير الفعال سلبًا أو إيجابًا فى العمل داخل أى مؤسسة، وللمشرف دور عظيم فى هذه العملية، فعلى مَنْ يشرف المشرف وكيف ومتى، وواجبات وظيفته ووصفها وأهدافها وخطوات عملية الإشراف ذاتها . . إلى غير ذلك، كل هذا فى حوارنا عن الإشراف.

المـدار: يا ترى ما هو الإشراف؟

المدير: الإشراف يا عزيزى عبارة عن عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور فى مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز «إنتاجية ، خدمات، . . . . .» كمًا وكيفاً وبأقل قدر من التكلفة فى الموارد البشرية أو المادية.

وبما أن العملية الإشرافية موجهة إلى الإشراف على سير العمل - الأداء - وبما أن الأداء يقوم به أفراد - بشر - فلابد لكى يكون الإشراف فعالاً، ويأتى بنتائج إيجابية أن تصحبه روح التعاون والتفاعل بين المشرف وبين المرؤوسين الذين يشرف على أدائهم . ذلك لأن المشرف - كموجه وقائد - ينجز المهام الموكولة إليه عن طريق الآخرين - أى المرؤوسين.

المـدار: إذن أنا مهم فى هذه العملية الإشرافية؟

المدير: بالتأكيد وإلا فعلى من يشرف المشرف؟ .

المدار: طيب . . ومادمتُ مهمًا هكذا فمن الأكيد أن هناك عوامل وظروفًا تؤثر فى أدائى على العمل؟

المدير: بالفعل هناك عوامل وظروف تؤثر فى أدائك على العمل مثل:

- وضوح الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها .
- مهاراتك وقدرتك على أداء العمل .
- المعدات والآلات والأدوات التى تساعدك على أداء العمل .
- المكان الذى تعمل به .
- الزمان والوقت الذى تؤدى فيه العمل .
- حجم العمل .
- أسلوبك فى الإشراف «متسلط، ودود، . . .»

وهكذا...

كما أن للإشراف أيضاً أهدافًا مثل:

- مساعدة الإدارة العليا فى التأكد من أن الأداء فى جميع أجزاء المنظمة أو المؤسسة يتم تنفيذه وفقاً للخطط والسياسات الموضوعة .

- التأكد من أن وسائل الإشراف موحدة فى كل أنحاء وإدارات المؤسسة، الأمر الذى يساعدك على عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.
- اكتشاف الانحرافات والمفارقات أثناء التنفيذ فى الوقت المناسب مما يساعدك على تصحيحها قبل فوات الأوان، وبالتالى تتفادى أى مخاطر يمكن أن تنتج عنها.
- تقليل التكلفة والمصروفات التى قد تنتج عن سوء استعمال واستغلال الموارد.
- تطبيع سلوك الفرد فى المؤسسة على نمط معين وفقاً للقيم والمعايير التى ترتضيها مما يساعده على التحكم فى تصرفاته أثناء تأديته للعمل.
- تزويد رجالك بالمعرفة العلمية والعملية ذات الصلة بأدائهم وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير العمل وإنجازه على الوجه المطلوب.. وهنا يأتى دورك كمدرب أثناء العمل.
- المساعدة فى تحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة على نطاق المؤسسة.
- مساعدة الإدارة العليا فى عملية التخطيط واتخاذ القرارات السليمة فى المستقبل.

المدار: لقد استوعبت ما سبق، ولكن يدور فى ذهنى سؤال، ألا وهو وصف لوظيفة المشرف . . هل يوجد تحديد له؟

المدير: يوجد وصف شامل لوظيفة المشرف يحتوى على الواجبات العامة للتحمل؛ الواجبات المتعلقة برجاله من المرؤوسين، وكذلك الواجبات المتعلقة لتحمله هو بالتفصيل، وكذلك الجوانب الخاصة برؤسائه وزملائه.

المدار: كيف يتم ذلك بالتفصيل؟

المدير: سوف أقوم بشرح ذلك كله بالتفصيل، ذكرنا من قبل أن المشرف تقع عليه مسئوليات عظام لتحقيق الأهداف، وهذه المسئوليات تلقى عليه مهام وواجبات وهى كما يلى:

أولاً:

الواجبات العامة:

- إعطاء التوجيهات العامة اللازمة للعمل، وهنا يجب أن تكون التعليمات واضحة لا يوجد بها أى لبس أو غموض، ومقدمة بطريقة مقبولة لمن ينفذها.
- المراقبة والإشراف على العاملين.
- تدريب العاملين - المرؤوسين - أثناء العمل.

- إنشاء علاقة إنسانية مع المرؤوسين فيما بينهم، على أن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة المتبادلة، والفهم المشترك لجوانب وأغراض العمل بالقدر الذى يدفع المرؤوسين للتفانى فى الأداء.
- قيادة فريق العمل بفكر وفعالية تستقطب كل جهد الأعضاء وقدراتهم باتساق وتجانس لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: الواجبات المتعلقة بالعمل:

- تخطيط العمل للوحدة أو القسم الخاص به وللعاملين تحت إشرافه المباشر.
- توزيع العمل على المرؤوسين بطريقة عادلة، وهذا لا يعنى بالضرورة بالتساوى إلا فى حالة تشابه القدرات والخبرات ونوع العمل.
- التنسيق مع باقى الوحدات أو الأقسام الأخرى.
- التأكد من إنجاز العمل فى الوقت المحدد حسب الخطة ووفقًا لمعايير محددة.
- التأكد من جودة الأداء كمًا وكيفًا.
- ابتكار طرق وأساليب جديدة لأداء العمل.

ثالثاً:

الواجبات المتعلقة بالمرؤوسين:

- تدريب المرؤوسين.
- تفويض المسئوليات الإدارية للمرؤوسين.
- حل المشكلات بين المرؤوسين.
- حفز المرؤوسين، وذلك بإشعارهم بالرضا أو عدمه عن الأداء مما يدفعهم إلى تطوير الأداء وتحسينه.
- الشكر والثناء والتقدير لمستحقيه من المرؤوسين نتيجة إجادتهم للعمل، وذلك حتى يكونوا قدوة لزملائهم ومثلاً يحتذى به.
- العناية بشئون المرؤوسين من إجازات وترقيات.
- حفظ النظام أثناء العمل وفقاً للضوابط السلوكية المرغوبة والمعمولة بها نظاماً.
- تقييم أداء العمل.

رابعاً:

الواجبات المتعلقة بالرؤساء والزملاء:

- تطبيق السياسات العامة للمنشأة.
- تحمل المسئولية بالنسبة للعمل فى الوحدة أو القسم الذى تشرف عليه.

- التعاون مع الزملاء فى الوحدات والأقسام الأخرى .
- المرونة فى تقبل نقل وإحلال المرؤوسين .

المدار: حـاليـاً أدركت مـفـهـوم عـمليـة الإشـراف ووصف وتوصيف وظيفة المشرف ، ولكن أنا لا أعرف كيف أقوم بهذه الوظيـفـة وهى الإشـراف ، ولا أعـرف كـذلك هل أقـوم بـهـذا العـمل فى خطوات متـصلة - إن كـان هناك خطوات - أو ماذا أفعل بالتحديد؟

المدير: الجـواب على سـؤالك هذا غـيـر بسـيط ، ويـحـتـاج إلى تفصيلات عديدة ، ولكن سأحاول أن أقوم بتبسيط كيفية القيام بعملية الإشراف دون إخلال أو تقصير .

عـملية الإشـراف تـتم فى خطوات متصلة ببعـضـهـا البعض فى دورة متكاملة تحقق فى النهاية أهداف الإشراف ، وهذه الدورة تتكون من ثمانى خطوات وهى :

الخطوة الأولى:

قياس وتقييم الأداء الحالى

يتم قياس الأداء الحالى وفقاً لمعايير محددة ومتفق عليها .

والمعـيـار هـو أداة تخطيطـيـة وإجـرائية فـى نفس الوقـت ، الهـدف منها معرفة الكم والكيف اللذين يتم بهما تنفيذ الأداء ، كـمـا يهدف

المعيار إلى قياس واجبات ومهام الوظيفة والإجراءات المتبعة لأدائها، وقياس الأداء يعنى المعرفة والتسجيل، كما يعنى القياس ومعرفة الكيف «الجودة» التى تم بها الأداء، وعليك فى حالة الكم والكيف أن تقوم بتسجيل قياس الأداء كتابة.

الخطوة الثانية:

تحديد المستوى المطلوب للأداء

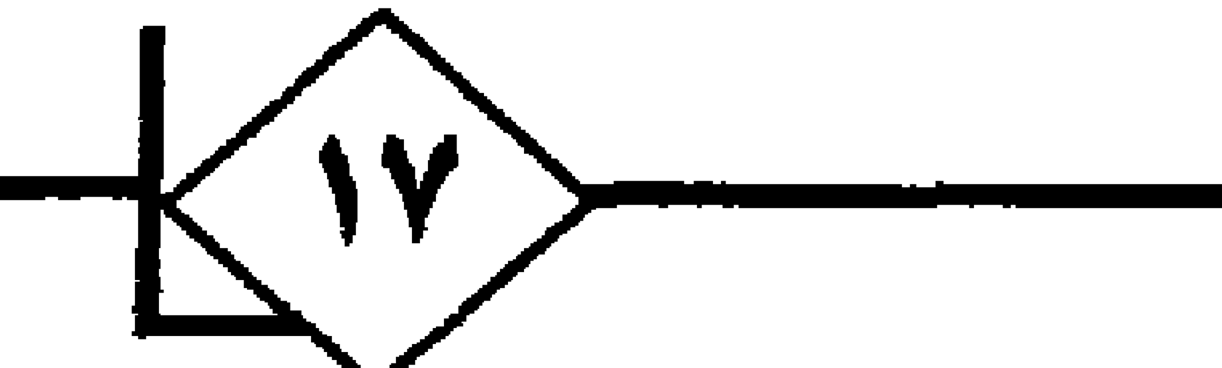
كل عمل يجب أداؤه - من الناحية النظرية على الأقل - على مستوى مطلوب من الكفاية والكفاءة والجودة.

فالكفاية تعنى إنجاز أكبر قدر من الإنتاج والعمل بأقل قدر من التكاليف والمصروفات.

والكفاءة تعنى القيام بالعمل بقدر كبير من المعرفة والمقدرة الإدارية والفنية لتحقيق الغرض المطلوب.

والجودة تعنى أن تكون مخرجات العمل ذات مستوى رفيع حسبما تراه الإدارة العليا والمؤسسة بشكل عام.

ويجب أن يكون هناك حد أعلى وحد أدنى متفق عليه وفقاً لمعايير محدودة الأداء «أو المستوى المطلوب» على ألا يكون الحد الأعلى لمستوى الأداء أكبر من قدرات ومهارات رجالك حتى لا ينتج عن ذلك إحباط أو تذمر لهم، وكذلك ألا يكون الحد الأدنى



لمستوى الأداء أقل من قدراتهم ومهاراتهم حتى لا تهدر إمكاناتهم على العطاء للمؤسسة .

يجب ألا تنسى أن تحديد المستوى المطلوب يستلزم إجراء نوع من المقارنة بين مستويات الأداء .

الخطوة الثالثة:

مقارنة الأداء الحالى بالمستوى المطلوب

بعد أن قمت بقياس وتسجيل المستوى المطلوب للأداء تتم مقارنة ذلك مع الأداء الحالى ، والغرض هنا من المقارنة هو معرفة الانحرافات بين الأداء الفعلى والمستوى المطلوب كمًا وكيفًا .

الخطوة الرابعة:



تحديد الانحرافات بين الأداء الحالى والمستوى المطلوب

بعد أن قمت بمقارنة الأداء الحالى بالمستوى المطلوب وتم تحديد الانحرافات فى العمل سواء أكان ذلك على مستوى الوحدة أو القسم أو المؤسسة كلها ، وكذلك على مستوى كل مرؤوس . . المهم هنا هو كتابة كل الانحرافات كما وجدتها ولاحظتها ؛ لأن ذلك يساعدك كثيراً فى إجراء الخطوة التالية وهى التحليل لتلك الانحرافات .

كما أن عدم تسجيل الانحرافات والاعتماد على الذاكرة والملاحظة العابرة فيه إضعاف لدراسة تلك الانحرافات وتحليلها وبالتالى معرفة أسبابها .

ولا تنس هنا أن تحدد المرؤوس المسئول عن حدوث تلك الانحرافات ومدى مسئوليته ، وإذا ما كانت تلك المسئولية تقع ضمن مهام وواجبات وظيفته أم لا .

الخطوة الخامسة:



تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها

يقع عليك هنا كمشرف تحديد أبعاد هذه الانحرافات والقصور فى الأداء ، وعليك أن تجد إجابات عن الأسئلة التالية :

- أين تقع هذه الانحرافات : فى أى وحدة أو قسم؟
- من هو المسئول عن تلك الانحرافات «شخص ، المؤسسة ، . . »؟
- لماذا تقع هذه الانحرافات؟

– هل الأسباب تعود إلى المرؤوس المؤدى لهذا العمل؟

– هل هى متصلة بعدم معرفة المرؤوس لواجباته ومهام عمله؟

– هل هناك قصور فى المعرفة والإدراك بمتطلبات الوظيفة والعمل ، وما هى؟

- هل المرؤوس يحتاج إلى تدريب حتى لا تقع هذه الانحرافات؟

- هل كـان الخطأ من جانبك لعـدم توضيحك للعمل بشكل سليم؟

- هل هناك نقص فى الأدوات والمعـدات المسـاعـدة على أداء العمل؟

... إلى غير ذلك من الأسباب.

الخطوة السادسة:



وضع خطة لإزالة الانحرافات

أصـــبح الآن من المنطقى أن تقـــوم بوضع خطة لإزالة هذه الانحرافات حتى يتطور الأداء فى المستقبل للأفضل، ويجب أن تكون الخطة واضحة من حيث الأهداف وعملية من حيث التنفيذ، وأن تعتنى بالجوانب المطلوب تصحيحها حتى تزيل تماماً هذه الانحرافات.

الخطوة السابعة:



مادمت وضعت الخطة بقى منها التنفيذ حتى تؤتى ثمارها المنشودة.

ويجب ألا تنسى أن جزءًا مهماً مرتبط بتنفيذ الخطة وهو عملية المتابعة للتنفيذ، وذلك حتى تتأكد من أن كل شيء يسير حسب أهداف الخطة وكي تتمكن من تلافى أى انحراف يصاحب تنفيذها.

الخطوة الثامنة:

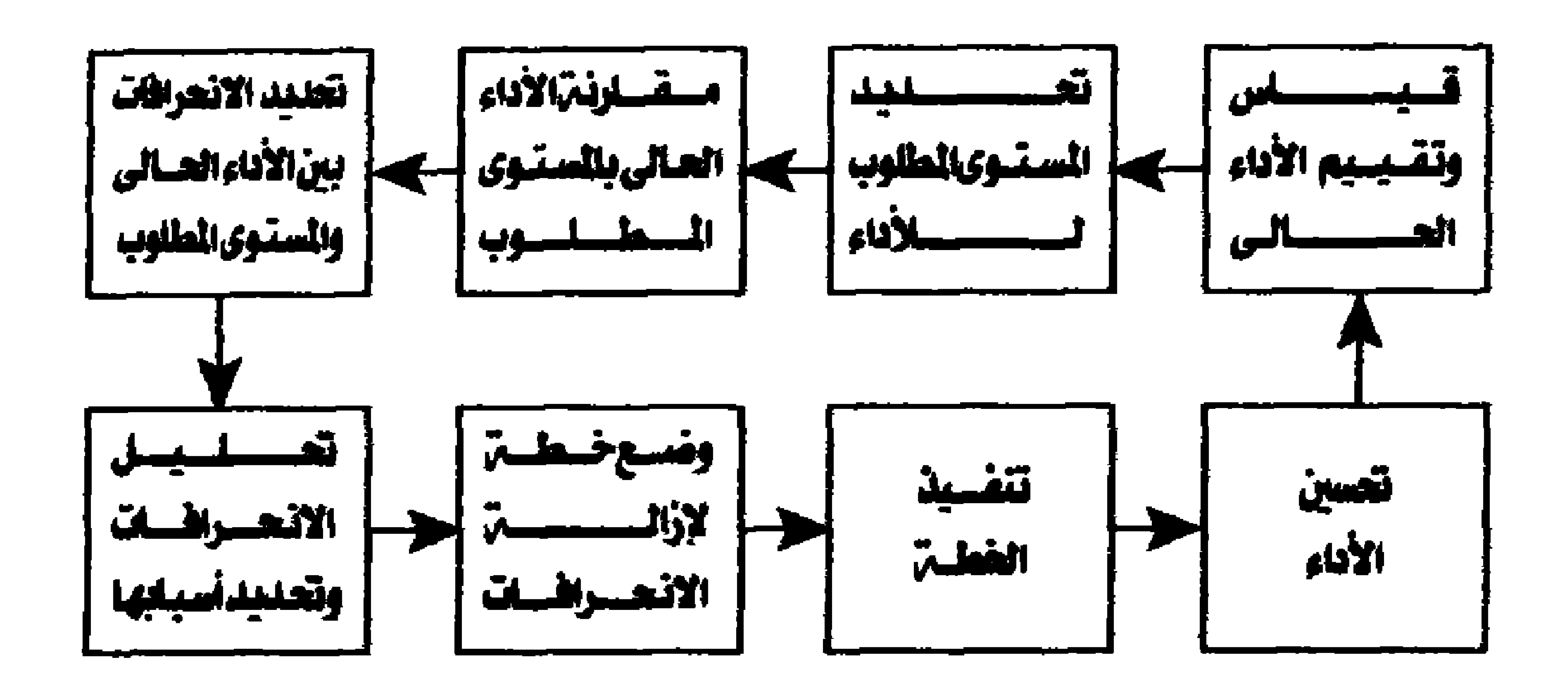
تحسين الأداء

وصلت هنا للمحطة الأخيرة حيث التحقق من أن الأداء قد تحسن نتيجة لتنفيذ كل الخطوات السابقة فى تسلسل منطقى، وهذه النقطة هى بمثابة النتيجة المرجوة من كل ما سبق ذكره، وهى نتيجة الجهد الذى بذل منذ أن بدأت عملية الإشراف.

وحتى تتأكد من تحقيق تلك النتيجة المرجوة - أى تطوير الأداء - لابد أن تكون المتابعة ملازمة للتنفيذ، وأن تكون هناك عملية تغذية مرتدة أى تعرف نتائج كل خطوة أو جزء منها حال اتخاذها بهدف تلافى أى انحراف فى الوقت المناسب.

أى أن تستمر فى حلقة دائرة مكررة للتطوير والتغيير نحو الأفضل.

باختصار عليك بـ :



المـدار: مـازلـت أخـشى من هـذا العـمل وهو المشـرف، فـأنا لا أتخيل نفسى أتعامل مع أحد.

المدير: أعـتقد أننى متفـهم لمشكلتك ويمكن حلها عن طريق أن تعرف رجالك. ومتى عرفتهم عرفت كيف تتعامل معهم.

المـدار: ماذا يعنى أن أعرف رجالى؟

المدير: يعنى أن تتعرف عليهم من خلال:

- السـيـرة الذاتيـة للشـخص حـيث النشـأة والتـعليم والحـالة الاجتماعية.
- التـاريخ الوظيفى ونوعيـة الأعـمال والفـترة الزمنية للعـمل والخبرات المتوافـرة.

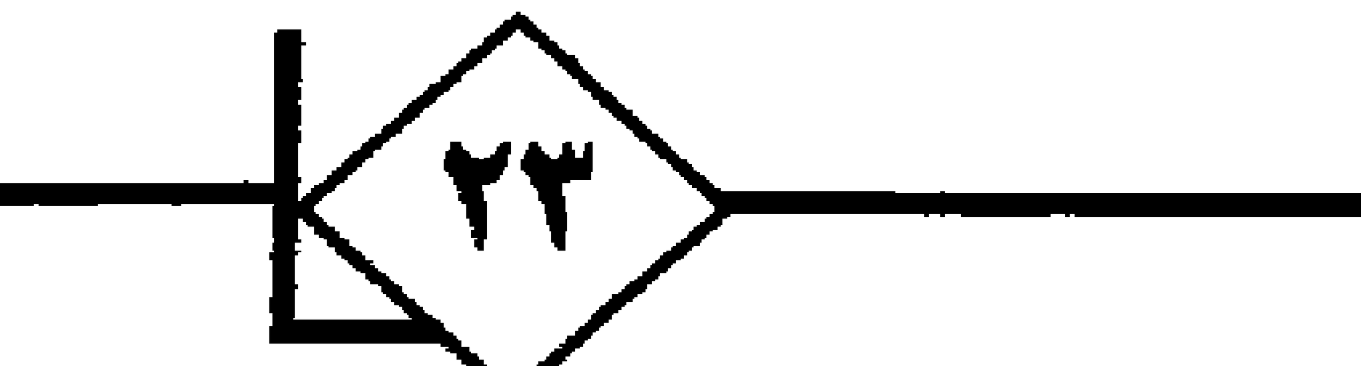
- الاهتمامات والنشاطات والهوايات داخل وخارج العمل.
- نظرة الشخص إلى نفسه وطموحه وآماله وتطلعاته.
- الاحتياجات الخاصة بالشخص ودوافعه ومدى إشباع احتياجاته وإدراكه.
- القيم والمثاليات والمبادئ الموجودة لدى الشخص، وعن طريقها تحدد عوامل البيئة والتعليم والوراثة، وبالتالى كيفية اتخاذ قرار لدى الفرد.
- اتجاهات الشخص نحو العمل.

كل هذه العوامل تجعلك تتعرف على رجالك فتعرف كيف تتعامل معهم بالإضافة إلى توفير مناخ ملائم لهذه المعرفة.

المدار: ماذا تقصد بالمناخ الملائم لمعرفة المرؤوسين؟

المدير: أقصد أنه لكى تتعرف على مرؤوسيك فعلياً يجب أن يخبروك هم بأهدافهم، واهتماماتهم ومشكلاتهم، ولن يخبروك هم بهذا إلا إذا كان جو العمل يسمح بدرجة من الصراحة الشخصية وعند ذلك يكون الكلام هو وسيلة المعرفة.

وحتى توفر هذا المناخ لابد من ثلاث ركائز:



الركيزة الأولى:

أن يقبل رجالك أن تلعب دوراً أساسياً فى حياتهم، وأن تقبلهم كأشخاص، وبالتالى سيتولد لديهم شعور إيجابى وقوى ويصبحون صرحاء معك وأكثر رغبة فى التعاون.

ولكن المشكلة هى: كيف يصل لرجالك هذا القبول؟

يكون ذلك من خلال: كلماتك، نغمة صوتك وأفعالك بالإضافة إلى:

- وجودك عند الحاجة إليك.
- استجابتك لهم وعدم تجاهلهم.
- مساعدتهم فى حل مشكلاتهم.
- تقبل أفكارهم بدلاً من المجادلة أو النقاش والنقد غير المفيد.
- أظهر اهتمامك الحقيقى بهم وليس الظهور بالمظهر غير المهتم أو غير المكترث.
- استمع لهم وابتسم فى وجوههم ولا تعبس أو تتجهم.
- تحدث بنغمة صوت منخفضة وليست مرتفعة.

الركيزة الثانية:

أن يشعر رجالك بأنك تدعمهم، فكلما زاد دعمك زادت بالتالى رغبة المرؤوسين فى الإفصاح لك عن أفكارهم، ولا شك أن الثقة فى الفرد هى الأساس لدعم هذا الفرد، الثقة فى رجالك ستجعلهم يتخذون قرارات تعود بالأفضل فى المدى البعيد.

ويزيد هذا الدعم من خلال:

- إشراك رجالك فى اكتشاف البدائل المناسبة لمعالجة مشكلات تواجههم، ولا تحاول أنت هنا أن تسيطر على حل هذه المشكلات لأنه بلا شك سوف يعتقد رجالك أنك تشك فى مقدرتهم الذاتية ← عدم الدعم.
- كن عفوياً ومرناً ومتفتحاً للأفكار التى يطرحها رجالك واستجب لهم بشكل حيادى وليس بشكل متحفظ.
- شارك رجالك وجدانياً وتعاطف مع المشاعر والأحاسيس الخاصة بهم، وبالتالى سوف يدركون أنك تهتم بهم وإلا سوف يصل إلى قلوبهم أنك تتعمد إهانتهم ولا تحترم أو تتفهم مشاعرهم.
- إذا رأيت الأمور من وجهات نظر رجالك ولم تهمل آراءهم، فسوف ينظرون لك أنك شخص غير منغلق عقلياً وإذا حدث منك عكس ذلك سوف يصاب رجالك بالإحباط.

الركيزة الثالثة

يجب أن يشعر رجالك بأنه يمكن الثقة بك قبل أن يكونوا صرحاء معك، وتغطى الثقة مدًى يمتد من الثقة التامة إلى عدم الثقة الكاملة.

والثقة -أساسًا- هى الاعتقاد بأنه لا بأس أن تكون صريحاً وصادقاً، وأن أى شىء يتم الإفصاح عنه بثقة سيعامل بشكل صحيح، ولن يستخدم فى إحراج الآخرين أو السخرية منهم أو المناورة معهم، ولن يتم اتخاذ أى رد فعل انتقامى بسبب الإفصاح عن شىء ما، ولن تحط من قيمة مرؤوس لديك لإفشائه شيئًا ما.

ولا تنس

أن بناء علاقة ثقة يستغرق بعض الوقت فلا تتعجل.

المدير: والآن هل عرفت رجالك؟

المدار: نعم عرفتهم ولكن سؤالى الآن: هو كيف أتحدث إليهم؟

المدير: حتى تتقن الحديث إلى رجالك عليك بتنمية مهاراتك فى الحديث.

المدار: كيف يتم ذلك؟

المدير: يتم ذلك عن طريق عدة نقاط هى:

١- التحكم فى موضوع الحديث عن طريق :

- الحفاظ على موضوع الحديث بأن تناقش كل ما يطرحه الشخص الآخر، وأنت هنا تتحكم فيه ببساطة عن طريق الاستماع له وتدعيمك واعترافك وتأكيدك بما يقوله الشخص الآخر.
- التوسع فى موضوع الحديث من خلال طرح الأسئلة والتشجيع على الحديث مثل : هل هناك أية أمور أخرى تتعلق بهذا الموضوع؟

- ما هى تفصيلات هذا الأمر.

- نحتاج إلى وجهة نظر أخرى هنا فى هذه المشكلة. . ما هى؟

- توجيه الحديث من خلال توجيه الأسئلة المرتبطة بالموضوع وذلك يكون بلطف حتى لا يتضايق محدثك.

٢- التحرك من عموميات الحديث إلى التفاصيل :

عليك أن تقدم الموضوع بشكل عام أولاً ثم بعد ذلك تطور الحديث والنقاش فى التفاصيل، وذلك يمنحك التحكم فى الأمر وعدم التسبب فى تشتت ذهن المستمع وفقدان تركيزه معك فيخرج عن نطاق سيطرتك.

٣- ركز على المشاعر والأحاسيس ومكان الفرد الذى تتحدث معه ومدى خبراته.

إياك:

أن تفتـرض أن الآخرين يشـعرون بنفس الإحساس الـذى تشعر به.

٤- اختـر الوقت الملائم والمكان المناسب وليكن الوقت باختيـاركم مـعـاً، والمكان إمـا مكتـبك أو مكتب مـحـدثك أو قـاعـة للاجتماعات، واجعل المكان هادئًا ومنعزلاً.

٥- كن هادىء الأعصاب وتحدث بحرية وصراحة وبهدوء، ولكن بصوت مرتفع يمكن سماعه، واجعل تعبيرات وجهك وطريقة جلوسك وحركاتك توحى بذلك.

ولا تبدُ متعجلاً لإنهاء الحديث ولكن حدد الوقت المناسب وكن صريحاً بالنسبة للوقت مع محدثك.

وامنح محدثك انتباهك الكامل خلال الوقت المتاح.

٦- لا تخرج عن موضوع الحديث واسمح بأن تكون هناك مشاركة فعلية لمحدثك وتعمق فى الموضوع من خلال:

- طرح الأسئلة العـامـة والتى تركـز على الأحـاسـيس وردود الأفعال.

- أنصت إلى الاستجابات وكيف تقال وما يختفى بين الكلام والسطور.
- توصل إلى استنتاج ما تسمعه وتأكد من استنتاجاتك.

ومن أهم الأسئلة فى هذا الأمر:

- صف لى أفضل وأسوأ خبرات العمل لك.
- صف لى أفضل وأسوأ مشرف عملت معه.
- ما هى تطلعاتك المستقبلية؟
- ما هى أهدافك للأعوام الخمسة القادمة؟ وكيف تنوى تحقيقها؟.
- ما هى مجموعة العمل التى تحب العمل فيها وأبرز صفاتها؟
- ما هو أهم مؤثر فى حياتك قد أوصلك إلى ما أنت فيه اليوم؟

٧- لا تتحيز ضد اتجاه فكرى معين ولا تصدر أحكاماً تقييمية مسبقة حتى لا تخاطر بعزل نفسك عن محدثك، فالشخص الطبيعى يجب ألا تحكم عليه مسبقًا، وبالتالى سيتجنب الحديث معك، أشعر محدثك بالحرية فى التعبير عن أحاسيسك الصادقة ولكن بدون الحكم عليه، كذلك لا تضع أية افتراضات للأشياء وحتى تتجنب ذلك:

■ وضِّح مدى فهمك لما يقوله محدثك لك إما من خلال طرح الأسئلة أو ذكر ملاحظاتك، وهذا لن يقلل من شأنك ولن يضيرك شيئًا أن تقول:

- ماذا تعنى بذلك؟

- لا أفهم هذه النقطة من الموضوع. هل وضحتها لى؟

■ تأكد من تفهم محدثك لما ذكرته له من خلال سؤاله:

ما هو فهمك لما كنا نتناقش فيه؟

هل استطعت أن أوصل لك وجهة نظرى كذا.

■ خفف العبء عن محدثك باختيار كلمات مفهومة بسيطة واضحة.

٨- تعلَّم الإصغاء والإنصات النشط عن طريق:

■ الصمت فى الوقت المناسب للحديث مع الطرف الآخر «محدثك» وأعطه فرصة للتحدث، فالكلام ليس حكراً عليك وحدك.

■ التواصل بإظهار اهتمامك وانتباهك لما يدور من حديث من خلال: الاتصال النظرى، إضافة الكلمات والأسماء التى تضيف معنى الحديث مثل: نعم، جيد، حسناً..

- التوضيح وذلك بذكر آخر كلام مهم ذكره محدثك فيشعر بالتبعية أنك معه ولم تنصرف عن كلامه .
- التلخيص من حين لآخر أثناء الحديث .

المدار: هل يمكننا الانتقال إلى نقطة أخرى قريبة من هذا الأمر؟

المدير: بالتأكيد تفضل .

المدار: كنت أريد أن أعرف هل ينبغى أن يكون لدى المشرف مهارات قيادية؟

المدير: نحن لن نسهب فى تفصيلات عملية القيادة وطبيعتها، ولكن سنحاول إبراز دورها من خلال علاقتها بالإشراف من خلال المهارات والسلوكيات .

فالفرق الرئيسى بين القيادة والإشراف يكمن فى أن القيادة غالباً ما تكون سلوكية بطبيعتها، بينما يتعدى الإشراف المحددات النفسية والاجتماعية للسلوك، ولذا ينبغى على المشرفين أن يكونوا أكثر من إداريين يديرون مرؤوسيهم فقط .

وتلعب الشخصية دوراً مهمًا فى اختيار القادة، فالشخصية عامل مهم للمشرف، والمشرف الفعال بنبغى أن تكون لديه مهارات قيادية حتى يصل إلى درجة المشرف القائد .



المـدار: المشرف القائد! هذه أول مرة أسمع هذا التعبير، مشرف قائد!

المدير: نعم، المشرف القائد، فالمشرف يتحول إلى قائد إذا قام بالأدوار التالية:

المساندة:

من أهم أدوار المشرف القائد أن يكون مؤيداً مساعداً لرجاله، أى أن يتوقع المرؤوسون من مشرفهم أن يقوم بأى نشاط ضرورى لكى يساعدهم على القيام بمهامهم بشكل فعال أو بسرعة أو بسهولة، فعلى سبيل المثال من الممكن للمشرف أن يقوم بعمل أحد رجاله المتغيبين أو يزيل عوائق تقف فى طريق الإنتاجية.

ببساطة تسأل نفسك: ماذا أستطيع كمشرف أن أقوم بما يساعدك فى عملك؟

المستشار الفنى:

تتصل المهارات الفنية بشكل مباشر بدور المشرف المساند، فإذا احتاج أحد رجالك مساعدة فى أمور فنية، فإن المشرف غير القادر سوف يخسر بعضاً من تأثيره على مرؤوسيه نظير عدم علمه.

إذن عليك كمشرف قائد أن تتقن النواحى الفنية.



ولكن إياك:

أن تنساق وراء الأمور الفنية فتنسى الدور الرئيسى لك وهو الإشراف.

صاحب نفوذ سليم :

يجب ألا تكون ضعيفاً فى مركز قيادى وإلا فلن تسيطر على عملك ولا على رجالك، ولكن هذا النفوذ يجب أن يستخدم بشكل سليم وفى صالح رجالك بحيث تنمى الثقة بينك وبينهم، وإياك أن تستخدم هذا النفوذ لصالحك دون رجالك أو على حسابهم.

كبش الفداء :

من المؤسف حقاً أن يكون من أحد أدوارك المهمة والضرورية أن تكون كبشاً للفداء ومسئولاً عن الأعمال التى يقوم بها رجالك. ولكن هذا لا يعنى أن تقوم بتجاهل الأخطاء التى يقوم بها المرؤوسون بل تشترك معهم وتعالج الخطأ كما يتطلب الموقف.

وإذا أخطأ أحدهم لا ترسله- لمديرك أنت- بنفسه ليشرح كيف ولماذا أخطأ، وإلا فلن يكون لك دور عند ذلك.

الإنصات :

من أحد أدوارك المهمة أيضا أن تنصت لرجالك خاصة عندما يكونون قلقين غاضبين خائفين أوغير مطمئنين ، عند ذلك يرونك راغباً فى الإنصات لهم لتدرك الأحاسيس والمشاعر ، ولا تنصت فقط ولكن شارك فى أفكارهم واقتراحاتهم . . . إلى غير ذلك من النواحى الاتصالية الفعالة .

التقييم:

ذكرنا من قبل التقييم وقياس الأداء وكيفية تحديد المستوى المطلوب من الأداء، وكذلك تصحيح الانحرافات، وهنا ضرورى بالطبع وإلا فكيف للمرؤوسين تصحيح أخطائهم، وكيف للعامل الجيد فى عمله أن يثاب، وكيف للمخطئ أن يعالج خطأه دون تقييم؟ .

صانع القرارات :

يتوقع منك رجالك حتى تكون قائداً مشرفًا أن تتخذ قراراً (سواء منفرداً أو بمشاركتهم حسب أسلوبك فى اتخاذ القرار)، ولكن من المؤسف حقاً. ومن غير المتوقع تماماً أن يكون لديك كل المعلومات اللازمة ومع ذلك لا تتخذ قراراً، هذا يزعج رجالك جدا، فأنت هنا مشرف غير جدير أو غير أهل بالاحترام المتبادل بين رئيس ومرؤوس.

ناقل للمعلومات :

أنت نقطة الارتكاز الأساسية فى العمل، فمن يعطى الرجال المعلومات اللازمة لهم، ويتصل بهم ويتواصل معهم حتى يؤدوا أعمالهم بكفاءة ومن يقضى على الشائعات بالمعلومات الصحيحة.

وإياك:

أن تنسى أن تخبر أحد رجالك عن شىء ما فى العمل فهذا إقرار غير مباشر منك بعدم أهمية هذا الرجل، ولا تلمه عندما ينسى هو الآخر.

التدريب :

جزء من دور المساندة للمرؤوسين أن تدربهم ليس فقط على مهارات وطرق العمل، وإنما إدخالهم فى دائرة ووسط فريق العمل الخاص بك، وكلما زادت مهارة رجالك قل دورك فى التدريب ولكن لا يزول كلياً.

واحرص على أن يكون جو التدريب لرجالك إيجابياً بدون تهديد حتى يتم تشجيع هؤلاء الرجال على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

المـدار: هل هناك صفات أخرى للمشرف ومهارات تجعله أكثر فعالية؟

المدير: نعم هناك عدة صفات أخرى مثل :

- اتساع الأفق المستمر والتعرف على الفرص المختلفة للعمل ومدى إمكانية تحقيقها.
- السعى الدائم نحو أفضل أسلوب للعمل.
- الإحـسـاس المفـرط بالموقف (المشكلة) قبل وأثناء وبعـد اتخـاذ القرار.
- التجديد والابتكار الدائم.
- البحث عن الفرص المتاحة والابتعاد عن الفرص غير الملائمة.
- الاهتمام الدائم بالتنمية الذاتية وصقل المهارات المختلفة.
- توافر القدرة على توقع الأحداث المقبلة والتنبؤ بها والاستعداد لها.
- القدرة على تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالآخرين.
- المرونة والفعالية فى التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات طيبة.
- توافـر قـدر من المرح وروح الدعـابة وتلطيف جـو العـمل الجـاد والترويح عن رجاله.

المـدار: عرفت الآن كيف أكون مشرفاً فعالاً ناجحاً فى عملى، ولكن متى أدرك أننى قد فشلت فى هذا الأمر؟

المدير: من الممكن أن تخرج عن دائرة الإشراف بسهولة وتعرف ذلك أيضا، أى تصبح مشرفاً فاشلاً إذا قمت بما يلى:

- التوبيخ بصوت عال فى حضور الآخرين.
- المحسوبية تجاه أفراد معينين فى العمل.
- عدم كفاية المعرفة بالعمل.
- التعليمات السيئة سواء أكانت ناقصة أو عامة.
- عدم شرح مواعيد إنهاء العمل مقدماً.
- استخدام بعض رجالك ككبش فداء لأخطائك.
- عدم الاعتراف بالخطأ.
- الفشل فى حماية ودعم رجالكَ والنضال من أجلهم.
- تصيد الأخطاء فى كل ما يقوم به رجالك.
- دس أنفك فى الشئون الشخصية.
- المغالاة فى الإشراف بمعنى ملاحقة وملاحظة كل شىء يقوم به رجالك.
- الفشل فى تفويض سلطاتك أو جزء منها لرجالك.
- عدم الثقة برجالك.
- اغتياب أحد رجالك فى حضور آخرين من مرؤوسيك.
- عدم الاعتراف بفضل رجالك فى العمل.
- الفشل فى توفير المواد والمعدات والتسهيلات الكافية للعمل.

- معاملة رجالك على أنهم أدنى منك وليسوا زملاء عمل.
- استعراض قدراتك أمام رجالك وعدم السماح لهم بألا ينسوا أنك الرئيس.
- عدم إعطاء رجالك الفرصة لإثبات تفوقهم.

المـدار: هل لى الآن أن أختبر نفسى فى تقدير ذاتى لما عرفته عن العملية الإشرافية؟

المدير: ممكن طبعاً أن تختبر نفسك خاصة من ناحية العلاقات الإنسانية عن طريق مجموعة من الأسئلة تساعدك فى تحليل نقاط القوة والضعف فى شخصيتك كمشرف، ومطلوب منك عند تقييم نفسك أن تكون أمينًا فى الإجابة عند كل سؤال، ولا تكن متواضعاً ولا مغاليًا فى نفس الوقت.

سأعطيك مجموعة من الأسئلة أمام كل سؤال ثلاثة احتمالات وهى:

(نعم) و(؟) و(لا): فإذا كانت إجابتك على السؤال (نعم) ضع العلامة (✓) وإذا كنت تعتقد أن المضمون لا ينطبق عليك أو غير صحيح بالنسبة إليك ضع العلامة تحت خانة (لا)، أما إذا كنت لا تعلم أو غير متأكد من الإجابة فضع العلامة تحت خانة (؟).

ما رأيك موافق أم لا؟

المدار: موافق


المدير: إذن فلنبدأ الآن:

اعلم قبل البدء أن العبارات التالية تمثل الصفات الجيدة المطلوبة للمشرف الذى يرغب فى التفوق الإدارى، فإن لم يكن لك كل الصفات ضع جدولاً زمنيًا للوصول إليها أو على الأقل الاقتراب منها وبشدة.

العبارات	نعم	؟	لا
١- سلوكى مع رجالى يعتمد على الاحترام لا الخوف			
٢- أتعب نفسى وأبذل الكثير من إعداد المرؤوسين الجدد وتدريبهم			
٣- قبل أن أصدر أى أمر آخذ فى الاعتبار مشاعر وأحاسيس المرؤوسين.			
٤- أنا إنسانى إلى الحد الذى يجعلنى أعترف بخطئى			
٥- أفى بما أعد			
٦- أضبط أعصابى حتى إذا فقد المرؤوس أعصابه			
٧- أشجع رجالى على الاشتراك فى اتخاذ القرارات وأرحب بمقترحاتهم			
٨- أنا متسامح مع رجالى ومرؤوسىّ الذين لا تعجبنى طبائعهم وأمزجتهم			
٩- أعامل جميع المرؤوسين على قدر المساواة وبدون محسوبية			
١٠- يندر أن أؤجل عمل اليوم إلى الغد			
١١- أقابل الفرد بابتسامة حتى إذا كان هناك خطأ			

العـــــبارات	نعم	؟	لا
١٢- أتمتع بفهم جيد لاختلافات المرؤوسين في اهتماماتهم وكفاءاتهم			
١٣- من عاداتي المنتظمة أن أتحدث مع كل مرؤوس مرة في اليوم على الأقل			
١٤- مع أني حازم إلا أني عذب الحديث عند توجيه اللوم			
١٥- أهتم بشرح العمل الذي يقوم به كل مرؤوس			
١٦- أشجع المقترحات وأسمح للمرؤوسين بالاشتراك معي إلى حد ما في التخطيط			
١٧- لا أتأثر بالشائعات والثرثرة			
١٨- لا أستهتر بأحد ولا أهزأ به			
١٩- لا أحتد في مجادلة المرؤوسين			
٢٠- لا أستعمل إطلاقا ألفاظا نابية أو منفرة مع المرؤوسين			
٢١- المرؤوسون يقبلون قيادتي بكل حب وعن طيب خاطر			
٢٢- أبحث أولا عن السبب الحقيقي لكل مشكلة قبل أن أصدر أحكامي			
٢٣- أشجع رجالي على مصارحتي بمشكلاتهم			
٢٤- أستمع إلى المرؤوسين بتفهم حتى ولو كان كلامهم في مسائل تافهة وصغيرة			
٢٥- أشرح عادة أسباب قراراتي للمرؤوسين			

العبارات	نعم	؟	لا
٢٦- ألوم نفسى حقيقة فى بعض الأحيان عندما يرتكب أحد رجالى خطأ ما			
٢٧- أبحث عن أى فرصة للثناء على أداء رجالى			
٢٨- أبنى توصياتى للحوافز والترقيات على الجدارة فى العمل			
٢٩- أفكر فى رد الفعل المحتمل من جانب المرؤوسين قبل مواجهتهم			
٣٠- أنا حاصل على ثقة الجميع			
٣١- عندما أوجه النقد لأى أحد من رجالى فإنى أفعل هذا على انفراد			
٣٢- أنا عادل فى تقسيم وتوزيع العمل			
٣٣- أصغى بعناية لجميع رجالى			
٣٤- أنا على استعداد دائما لفقد أحسن رجالى بترقيته أو نقله إلى عمل آخر يمكن أن يستخدم فيه قدراته على نحو أفضل			
٣٥- أشعر المرؤوسين الجدد بأنهم ليسوا غرباء			
٣٦- جميع المرؤوسين معى مكلفون بالأعمال التى تحرك كفايتهم			
٣٧- أعطى المسئوليات للمرؤوسين القادرين على تحملها			
٣٨- أبذل جهدا كبيرا فى البحث عن أسباب الروح المعنوية المنخفضة لرجالى وأحاول معالجتها			

العـــبارات	نعم	؟	لا
٣٩- أبحث عن الأسباب وأصحح الأوضاع عندما أجد أن رجالى يتشبثون بأعمالهم الحالية ويتهربون من الأعمال والمسئوليات الجديدة			
٤٠- أعرف كيف أحرك رجالى لكى أحصل على أكبر مجهود منهم			
٤١- أنتهز الفرصة لأتحدث مع رجالى عن هواياتهم ومشاغلهم العائلية والخاصة			
٤٢ أحترم دائما ما يفضى إلىّ به المرؤوسون للثقة المتبادلة بيننا			
٤٣- التعاون حقيقى فى إدارتى			
٤٤- الروح المعنوية لدى رجالى عالية وموقفهم من المؤسسة طيب وسليم			
٤٥- أشرح للمرؤوسين جميع التغييرات فى سياسة المؤسسة خاصة إذا كانت ستؤثر فيهم			

المدير: هل قيَّمت نفسك الآن؟

المدار: نعم.

المدير: هل ترغب فى أية معلومات إضافية أخرى عن الإشراف؟

المدار: لا.. ولكن ما هى نصيحتك الأخيرة لى عن الإشراف؟

المدير: ضع اتجاهاتك كمشرف وتوقعاتك حتى لا تحيد عنها.

المدار: كيف؟

المدير: عن طريق الجدول التالى:

توقعات إدارتى	توقعات زملائى	توقعات رجالى	توقعات العملاء أو المستفيدين من خدمات المؤسسة	أوجه التعارض	طرق ووسائل التغلب على التعارض

هل تريد شيئاً آخر؟

المدار: لا . . . ولكن . . .

المدير: ولكن ماذا؟

المدار: أريد أن أعرف ماذا سنفعل بعد ذلك؟

المدير: سأعرض عليك نموذجًا لمشرف شعاره «نعم يا حبيبى نعم».

المدار: نعم، ماذا؟

المدير: نعم يا حبيبى نعم، سأحكى لك القصة.

سادت الشركة العالمية للتجارة والصناعة حالة من الذهول مصحوبة بالكآبة حين أعلن عن تعيين السيد عبد الباسط عبد المتعال رئيسًا لمجلس الإدارة.

ففى تقدير جميع العاملين بالشركة صغيرًا كان أم كبيرًا، عاملاً أو مديرًا أن آخر من يصلح لهذا المنصب هو السيد عبد الباسط.. فسيادته ينقصه الكثير.. بل يفتقد المواصفات الأساسية للإدارة وحسن التصرف.. لكنه يتميز بميزة كبرى وهى أنه عبد سيده.

وسيده كان الرئيس السابق للشركة الذى تم تصعيده إلى رئاسة المؤسسة والسيد رئيس المؤسسة واسمه عدنان أبو الخير يؤمن تمام الإيمان بطقطوقة خالد الذكر الشيخ سيد درويش «علشان ما نعلى ونعلى ونعلى.. لازم نطاطى نطاطى نطاطى». كـــان رئيس المؤسسة يدير الشركة بأسلوب دوار العمدة، يفعل بالقرية كما شاء له وينكل بالفلاحين الغلابة ويظلم وينهب.. لكنه لايقول للسيد مدير الشركة بم.. كذلك كان السيد رئيس الموسسة ديكتاتوريًا فى شركته لكنه كان عجينة فى يد السيد الوزير.. كان دون رؤساء الشركات الأخرى سباقًا إلى نفاق الوزير وامتداحه بمناسبة وبدون مناسبة.. لم يقل فى حياته لا لوزير أو أى رئيس يرأسه، أيًا كان مستوى هذا الرئيس.. حتى أصبح معروفًا بين زملائه بمستر نعم.. يا حبيبى نعم.

لاعجب حينما يصل هذا المدير إلى منصب رئيس المؤسسة- وهو أعلى منصب إدارى فى الدولة- بكل ما يحمل من مسئوليات وصلاحيات. . فعلى الرغم من أن هناك قرابة تربط الاثنين إلا أن الأهم أن اختيارات السيد عدنان لابد أن تتجه إلى المدير الضعيف أو -بمعنى أصح- المدير الذى يسمع الكلام ولايناقش. . السيد عدنان نفسه هو مجرد عبد ذليل. . أو ذيل. . أو -فى أحسن الحالات- طرطور.

فلا يعقل أن يتجه نحو الكفاءة والجدارة والقدرة على الإنجاز. . والإحساس بالكرامة. . لأنه لايعرف هذه المعانى ولايحس بها. . ومن ناحية أخرى لقد ترك السيد/ عدنان الشركة خرابة. . الديون كثيرة. . والخسائر أكثر. . والرواكد تملأ المخازن. . والانحرافات المالية والإدارية لا تعد ولا تحصى. . وكان من الضرورى اختيار شخص يمكن الاطمئنان إليه فى التعتيم على الحالة. . والتستر على الأحوال المتردية بالشركة. . والسيد عبد الباسط فرح بالمنصب ولا يعنيه كثيراً حال الشركة. . المهم أنه حقق الحلم ووصل كقريبه عن طريق الذل والمهانة.

تأهل السيد/ عبد الباسط لقيادة الشركة، وكان عليه أن يخطر السيد رئيس المؤسسة بترشيحات أعضاء مجلس الإدارة. . توجه إلى السيد عدنان ومعه كشف به الأسماء المقترحة. . حينما قدم الكشف بادره السيد عدنان بقوله: ما هذا. . أنت عبيط والا

عبيط . . هذه الأسماء لن تمكنك من العمل بحرية . . وستكون أداة عكننة . . ولم يفاجأ بهذا الأسلوب فى الحديث لقد تعود عليه واستمرأه .

أزاح السيد عبد الباسط الكشف الذى بيده وفتح أذنيه وعينيه وفمه على ما سوف يتفضل به السيد عدنان .

دار بين الاثنين الحوار التالى الذى بدأه السيد عدنان باقتراح تعيين السيد بهجت العجاتى عضواً بمجلس الإدارة .

– لكنه يا باشا ده حمار . . لايفهم شيئًا .

– حمار . . حمار . . اركبه يا أخى .

– أركبه يا باشا .

– العضو الثانى يا سيدى . . خد عندك . . المهندس عصمت الشايب .

– يا باشا . . ده دلوعة وحواليه كلام كتير خاص بالكرامة . . ولا مؤاخذة .

– كلام فارغ وشائعات .

– يا باشا ده فيه مستندات وصور .

– وماله يا ابنى . . اللى زى ده . . تبقى عينه مكسورة ولايفتح فمه بالمجلس أبدًا .

- معقول يا باشا . . والعضو الثالث؟

- حسنين الدهل .

- ده حرامى ومزور . . وسمعته هباب .

- ما تبقاش حمار . . حسنين الدهل أحسن واحد يقدم ميزانية كسبانة . . ويعدل الميزان المايل . . ثم لا تنس أنك أحيانًا تحتاج من يحلل الكفر . . ويصور المخالفات والانحرافات تصويراً جميلاً يقلب معها المعني . . نحن نعيش فى عالم ملىء بالقذارة . . وأنت تحتاج لمن يتعامل مع القذرين بعيداً عنك .

- الله يفتح عليك يا باشا . . والعضو الرابع يا باشا؟

- وجيه صديق .

- يا باشا ده نكرة . . ده لسان فقط لا غير . . ولايفعل شيئًا غير الكلام والرغى .

- المهم يا غبى . . أنت تحتاج إلى الدعاية والإعلان . . وهذه الأدوات لايهم أن تكون صادقة . . بل لايجب أن تكون صادقة . . أنت فى حاجة إلى مدير دعاية جذاب وكاذب . . خفيف الظل . . ولايهم أن يكون نذلاً . . لايفضل أن يكون على علم . . لأنه كلما زاد جهله ارتفع صوته وتضخمت مهاراته . .

- الله . . الله يا باشا . . شيء جميل . . لكن يا باشا حنعمل إيه فى الأربعة الكبار؟

- ولا حاجة . . شلوت لفوق .

- إزاى؟

- رقيهم .

- إزاى؟

- يا بجم . . أصدر قراراً بترقيتهم نوابًا لرئيس مجلس الإدارة . . وضعهم فى صندوق مقفل .

- يعنى إيه؟

- أصدر قراراً بإنشاء مجلس أعلى للتخطيط للمستقبل . . ودعهم يبحثون ويدرسون ويخططون واصرف لكل منهم خمسمائة جنيه مكافأة شهرية ، لكن أبعدهم عن الأعمال التنفيذية .

- تمام ياباشا .

- اسمع . . ولا تنس أن تصرف للعمال شهرين مكافأة .

- منين يا باشا . . مفيش فلوس . . والصندوق فارغ .

- اسحب من البنك يا أخى . . على المكشوف . . على المتلوف . . مش مهم . . المهم أن العمال يبقوا مبسوطين . . قوم . . فز . . روح شركتك واتكل على الله . . . وخلى الباقى علىّ .

والآن:

ما رأيك أيها المدار؟

المدار: هل يوجد مثل هذا فى حياتنا؟

المدير: بالتأكيد يوجد الكثير والكثير ظهروا وصعدوا فى غياب أصحاب الهمم والرسالات ، يجب أن تكون رسالة فى كل عمل تعمله، وهدف فى كل موقف، وأن تبتغى وجه الله عز وجل فى كل أعمالك.

المدار: نعم، هذا أمر أساسى، ماذا ستفعل بعد ذلك.

المدير: سنذهب إلى وظيفة أخرى وحوار جديد.

المدار: وما هى؟ وما هو هذا الحوار؟.

المدير: سوف ترى.

الحوار الثاني:

تفويض الأعمال



الحوار الثاني:

تفويض الأعمال

إن تفويض الأعمال للغير فن لا يجيد أداءه إلا من اجتهد فى التدريب عليه وتحمل المشاق فى تدريب رجاله على العمل .

فإن كنت من الذين يصعدون الجبال ويرغبون فى الوصول إلى قمة التميز الإدارى فاعرف مستويات تفويض الأعمال . . وماذا تفوض، وكيف تفوض، وما هى مسئولياتك، وما هى الأعمال التى يجب ألا تفوضها للغير مطلقًا . . هذا فى حوارنا عن تفويض الأعمال . . ونحن معك .

المدير: من البديهى أنك لا تستطيع عمل كل شىء بنفسك، لذلك ينبغى أن تستخدم التفويض بفعالية لكى تؤدى وظيفتك بكفاءة عالية، فهو وسيلة مهمة لتوسيع مجال تأثيرك بما يتجاوز مقدرتك الذاتية على إنجاز العمل، وهو أيضاً الطريق إلى الاستفادة من مواهب ومهارات وقدرات رجالك، وهى الصفات التى لا تستغل كاملة بدون تفويض .

المدار : ولكن ما هو أهم جزء فى عملية التفويض؟

المدير: أهم جزء فى التفويض هو أن تتأكد من أنك لا تثبط همة الشخص أثناء العملية ،وعليك أن تحافظ على الخيط الرفيع بين إرشاد الشخص وبين تركه حتى ينجح وحده، فإذا أعطيت أحد الأشخاص مهمة معينة وأخبرته ألا يعود إليك حتى يؤديها

فقد يشعر بالنبذ وبأن المهمة أصعب من أن يقدر عليها، ومن جهة أخرى لو شددت قبضتك عليه فأنت تخاطر بخنقه، وكلا الأمرين يسببان لك وللآخرين المتاعب.

ومن الضرورى أن تعرف كيف تفوض وذلك من خلال معرفة مستويات التفويض.

المدار : أو للتفويض مستويات؟

المدير: نعم.. هناك ثلاثة مستويات للتفويض هى:

المستوى الأول:

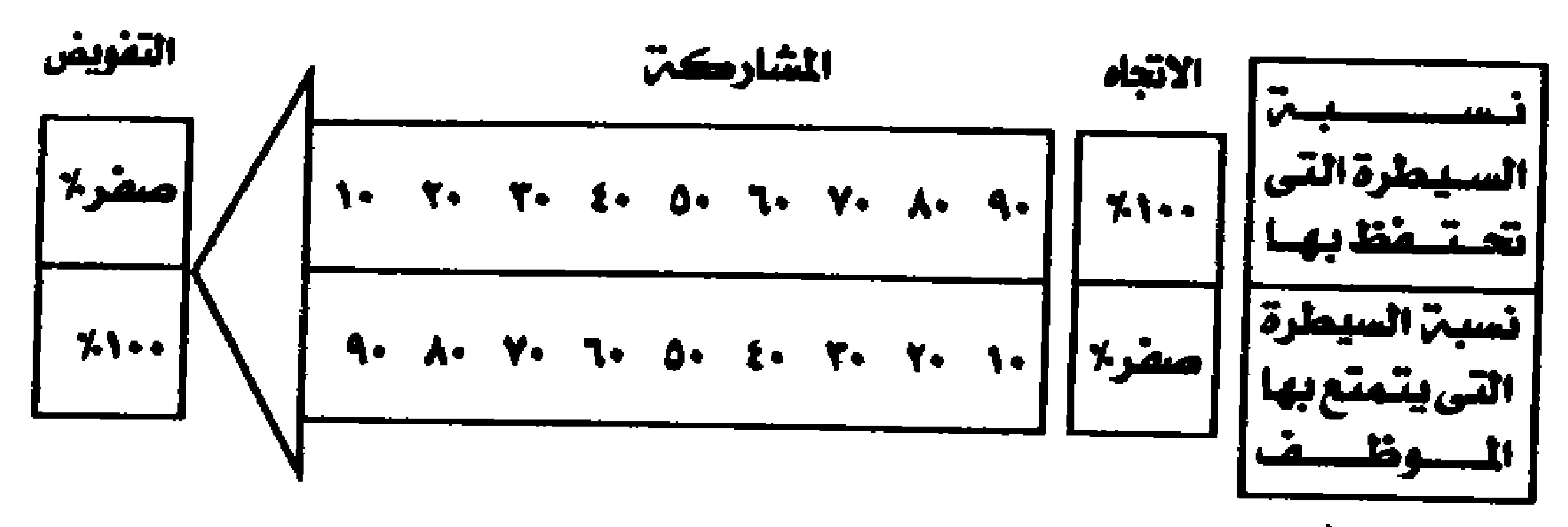
فوِّض على أساس ما يجب عمله و كيفية أداء هذا العمل، لكن اترك للمفوَّض إليه بعض الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة.

المستوى الثانى:

فوِّض على أساس ما يجب عمله واترك للمفوَّض إليه الحرية فى اختيار أسلوب الأداء ومدى الجودة التى يتم بها العمل.

المستوى الثالث:

فوِّض على أساس ما ينبغى تحقيقه من أهداف واترك للمفوَّض إليه الحرية فى تحديد ما ينبغى عمله وأسلوب الأداء ومعدله. وكذلك مدى الجودة التى يتم بها العمل.



مدى السيطرة ونسبة ومستوى التفويض

المدار : ألا يمكن زيادة التفصيل فى هذه المستويات عن ذلك؟

المدير: بالتأكيد، سأعطى لك مزيداً من التفصيل لكل مستوى:

المستوى الأول للتفويض:

هذه هى نقطة البداية نحو تحقيق التفويض الكامل، يناسب هذا المستوى العاملين ذوى النضج الوظيفى المنخفض نسبياً. يقتصر التفويض الحقيقى هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة، بمعنى تحديد ما إذا كان العمل المنجز يرقى إلى مستوى الحد الأدنى المقبول من الجودة، ويمكنك فى هذا المستوى أن تخبر مرؤوسك عما يجب أداؤه من أعمال وكيفية هذا الأداء.

للتحرك نحو مزيد من التفويض يمكنك أن تخبر مرؤوسك عما يجب عمله وتعطيه الفرصة لتقديم اقتراحات عن كيفية الأداء.

والنتيجة أن تكون هناك مناقشة تنتهى إلى اتفاق بينك وبين هذا المرؤوس عن كيفية أداء العمل.

بعد ممارسة التفويض على هذا المستوى لفترة من الزمن سوف يظهر بوضوح مستوى قدرات العاملين، و عندما تتضح قدرات ورغبة الموظف فى تحمل مزيد من المسئولية يكون من المناسب التحرك إلى المستوى الثانى من التفويض.

المستوى الثانى للتفويض:

يوفر المستوى الثانى مزيداً من الحرية والفرص للعاملين، ويناسب هذا المستوى العاملين ذوى النضج الوظيفى المرتفع نسبياً فى نظرك. يسمح هذا المستوى من التفويض بأن يقرر كيفية أداء العمل، وبأى معدل يجب أن يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة، وإلى أى مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعة.

وكما هو الحال فى المستوى الأول فإنك تتمتع بكل مجال بالسيطرة والتأثير المتوافر فى المستوى الثانى غير أن هذا المجال مقصور على القرارات المتعلقة بما يجب عمله. يمكنك أن تخبر المفوَّض إليه عما يجب عمله أو يمكنك مناقشة ما يجب عمله والتوصل إلى قرار مشترك بينك وبين المفوض إليه – فى هذا الشأن أو يمكنك أن تسأله – عما يجب عمله وتحتفظ لنفسك بحق الموافقة قبل التصرف.

يمكن أن تدور المناقشة على المستوى الثانى من التفويض حيث يمارس الشخص درجة عالية من السيطرة والتأثير.

عليك أن تستمر فى ممارسة التفويض على المستوى الثانى حتى تستوثق من مقدرة ورغبة الفرد فى الأداء بالمستوى المطلوب، بعد ذلك يحين الوقت للانتقال إلى المستوى الثالث للتفويض.

المستوى الثالث للتفويض:

هذا هو هدفك، وهو أن تصل بالمفوَّض إليه إلى الوضع الذى يتحمل فيه مسئوليات العمل اليومى بدون تدخل منك. ويصبح هذا المستوى من التفويض ملائماً عندما يحقق لك وله مستوى عاليًا من النضج الوظيفى، ومع ذلك فإن هذا المستوى العالى من النضج المطلوب لنجاح التفويض على المستوى الثالث قد يمنعك من تحقيق هذا الهدف مع جميع الأفراد وذلك لسببين:

- يقلل التسرب الوظيفى ودوران العمالة من معدل النضج فى مجموعة العمل.
- ينقص بعض الأفراد النضج الشخصى، من حيث تحمل المسئولية أو الثقة فى النفس، لتحقيق هذا المستوى من التفويض.

يُمنح المفوَّض إليه فى المستوى الثالث جانباً من المسئولية والحرية لصنع القرارات فى نطاقها، لاتزال لديك الفرصة لمناقشة وتوجيه واعتماد الأهداف المراد تحقيقها، لكن باستثناء الأهداف، يقرر

الفرد ما يجب عمله وكيف، بالإضافة إلى ذلك يجب عليك أن تساند هذه القرارات التى اتخذها رجلك سواء كانت هذه القرارات هى الأفضل أم لا فى نظرك، ويعنى هذا أنه يجب أن يكون لديك الرغبة فى التخلى عن بعض سلطتك وفى استطاعة رجلك أداء عمله بشكل أفضل إذا تمتع بحرية التصرف فضلا عن إخضاعه للإشراف الدقيق.

يمكنك أثناء توجهك نحو هدف التفويض الكامل أن تنوِّع من درجة السيطرة والتأثير التى تمارسها. غير أنه من خصائص هذا المستوى من التفويض أن تركز على ما ينبغى تحقيقه. يوفر هذا المدخل الحرية للفرد فى تحديد ما يجب عمله لتحقيق ما اتفق عليه من نتائج.

المدار: السؤال هنا لماذا أفوض؟

المدير: تفوِّض لتحصل على أفضل النتائج، ولتنمى رجالك حتى يقوموا بأعمالهم وبفعالية ويتحملوا مسئولياتها بدلاً من الاعتماد عليك بالإضافة إلى فوائد عديدة منها:

- التفويض سوف يسمح لك وقتًا أكبر للتفكير والتخطيط.
- الشخص القريب للنشاط هو الأكثر قدرة على اتخاذ القرار من البعيد عن نفس النشاط.
- التفويض ينمى مهارات رجالك ويُحسن معنوياتهم.

▪ التفويض يقلل من الوقت اللازم لاتخاذ القرار حيث توصيات المدير ووقت الاتصال من وإلى . . .

وكذلك هناك . . .

المدار : «مقاطعاً» يكفى هذا، فقد عرفت الآن الكثير وتأكدت من أهمية التفويض ولكن لماذا لا يقوم المديرون بالتفويض؟

المدير: لأسباب عديدة منها :

▪ تفضيل الشخص العمل تحت إشرافه مباشرة .

▪ الاعتقاد الخاطئ أن الشخص يستطيع القيام بكل الأمور وبشكل أفضل من الغير .

▪ عدم وجود خبرة فى العمل أو فى التفويض .

▪ الشك وعدم الاطمئنان فى المرؤوسين وفقدان الثقة بهم .

▪ عدم السماح بحدوث أخطاء .

▪ عدم التأكد من المهام وعدم القدرة على شرح الأمور المفوَّضة .

▪ عدم الميل إلى تطوير المرؤوسين .

▪ نقص المهارة فى توزيع العمل بالعدل .

▪ عدم تحديد طرق فعالة للرقابة والمتابعة .

المدار : ولكن متى أفوض؟

المدير: يحين وقت التفويض عندما تعرف أن رجالك مستعدون لتحمل مسئوليات أكبر.

فكر فى رجالك:

- هل منهم مَنْ أداؤه دائماً عال أو ممتاز؟
- هل منهم مَنْ هو مستعد للترقية؟
- هل منهم مَنْ يريد زيادة مسئولياته؟
- هل من المفيد أن توسع خبرة أحد رجالك؟

المدار: ولماذا سوف أفوض؟

المدير: تأمل وادرس واجباتك أنت وجميع واجبات رجالك واسأل نفسك:

- ما هى مسئوليتك؟
- ما الذى يمكنك تفويضه من هذه المسئوليات؟
- ما سوف تفوز به من هذا التفويض؟
- من سيتحمل المسئولية التى سوف تتخلى عنها من رجالك؟
- هل ستجزئ هذه المسئولية على عدد من رجالك أم رجل واحد؟
- هل ستقوم بالتدريب للمفوض إليه أم أنه جاهز لأداء المهمة؟ وماهى الطريقة المثلى للتدريب له؟

- هل أداء رجالك قتالى أم عال أم عادى؟
- هل ستتحمل أعصابك أن ترى غيرك يدير عملك وأنت تنظر إليه؟
- إذا جزأت المهمة هل ستكون فريق عمل لهذه المهمة وكيف تحدد مهارات كل فرد؟
- هل سترسم خطة تفويضية لكل فرد وتناقشها معه أم ماذا؟ «مستوى التفويض».
- هل ستكون هناك إفادة مرتدة ومتى تعتقد أن المهمة سوف تنتهى؟
- ما هى المشكلات المتوقع أن يقع فيها؟

المدار : وماذا سوف أفوض؟

المدير: سوف تفوِّض ما يلى:

- المهام الروتينية.
- المهام التى تستهلك الوقت.
- المهام التى يستطيع رجالك القيام بها.
- المهام التى يمكن تدريب رجالك للقيام بها.
- المهام التى تثير التحدى لدى رجالك.
- المهام التى تثير اهتمام رجالك.
- المهام التى يمكن أن ترضى أحد رجالك.

ولكن لا تفوض أبداً:

- المشكلات المرتبطة بالروح المعنوية والانضباط حيث السرية والحساسية.
- عملية تقييم الأداء.
- المهام المعقدة أو المتخصصة . . إلا إذا كان المرؤوس مؤهلاً لذلك.
- الأعمال التى لا تعرفها أو لا تفهمها حتى تستوعبها جيداً.
- الأعمال المملة أو غير الهادفة أو غير الضرورية، فلا تتعامل مع رجالك على أنهم المكان الذى تتخلص فيه من الأشياء التى لا تحب القيام بها على الإطلاق، عليك أن تتخلص منها ولا تفوضها.

واصنع لنفسك سجلاً تدون به المهام المفوضة.

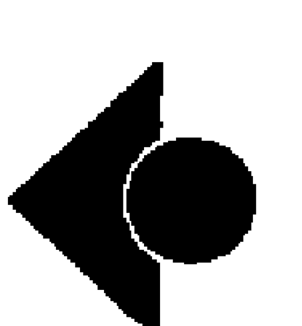
تاريخ	المهمة المفوضة	وصف المهمة المفوضة	المهمة مفوضة إلى						الساعات المطلوبة للإتمام	مشكلات متوقعة	تاريخ مطلوب للتنفيذ

المـدار : فى كل حوار كنا نتطرق إلى السلوك والسلوكيات فهل هنا أيضاً سلوكيات أثناء عملية التفويض؟

المدير: بالتأكيد أنت كمفوض عليك أن تلتزم بسلوكيات معينة أثناء التفويض .

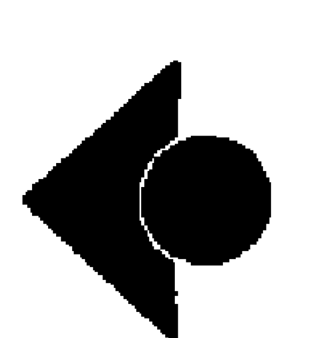
فـإذا أردت أن تجعل تفـويضك ناجـحاً وفـعـالاً عـليك أن تعيـد النظر فى علاقاتك مع رجالك أى تنظر إلى قـدرات واهتمامات كل فرد منهم .

عليك أن تقوم بـ :



توصيل المعلومات بشكل كامل:

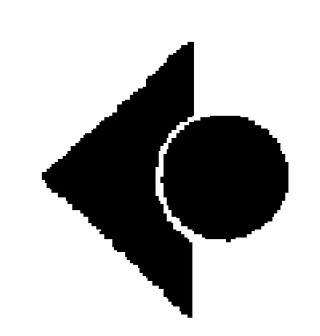
عند مناقشة مهام العـمل يجب أن تطلع رجالك بشكل واضح على المعلومات الخاصة بدرجات الحرية والتصرف التى تتوقع منهم ممارستها ، بالإضافة إلى ذلك قدِّم لرجالك ما لديك من معلومات خاصة بموضوع المناقشة حتى يتسنى لهم الإفادة من خبرتك وعلمك ، وأخيراً حاول أن تشرك رجالك فى الحديث لكى تتأكد من فهمهم لوجهة نظرك فى الأمر .



تفويض كل من السلطة والمسئولية:

يجب أن تتوافر لدى الفرد السلطة الكافية حتى يتحمل المسئولية الموكلة إليه ، ويعنى هذا فى معظم الأعمال صلاحية صرف المال

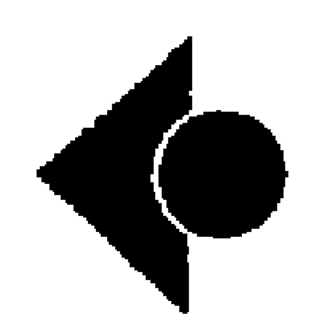
واتخاذ قرارات خاصة بالأفراد بغرض تحقيق الأهداف المقررة، ويمكنك تحديد هذه السلطة فى نطاق معين ولكن احذر فأنت عندما تفوض المسئوليات بدون سلطة فإنك تمارس السيطرة بتشدد ويُظهر ذلك عدم ثقتك برجالك.



وضع معدلات للأداء:

مسألة توضيح وتحديد توقعات الأداء تشكل جزءاً هاماً فى التفويض الناجح. ومن الضرورى أن يعلم العاملون معك ما تتوقعه أنت من نتائج.

يمكنك إشراك رجالك فى وضع معدلات الأداء ولكن لا ينبغى أن تكلفهم بمهام وظيفية بدون اتفاق واضح منك بشأن معدلات الأداء المتوقعة.



وضع نظام للرقابة:

لا ينبغى أن تترك لرجالك الحبل على الغارب وتقول لهم: «أنتم وشأنكم أنجزوا هذا العمل»، بل يجب أن تضع نظاماً للرقابة يتيح لك التعرف على مدى التقدم فى سير العمل نحو الأهداف المتفق عليها وينذرك فى حالة ظهور مشكلات معوقة للعمل.

وهناك بعض الوسائل التى تمكنك من متابعة التقدم بنجاح:

- الجولات التفتيشية : إذا كان الناتج النهائى لإدارتك منتجات محسوسة، قم بجولات تفتيشية شخصية للتفتيش على جودة المنتج وإجراءات العمل.
- الإفادة من الغير : استفسر من الغير بين حين وآخر عن رأيهم فى أداء العاملين معك.
- العروض البصرية : احتفظ برسوم وخرائط توضيحية لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة.
- مطبوعات الكمبيوتر : برمج الكمبيوتر ليعطيك تقارير لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة بالنسبة لنظم التمويل والأفراد والإنتاج وغيرها.
- تقارير دورية : اطلب من رجالك أن يعدوا لك تقارير دورية عن مدى تقدم العمل والمشكلات المتوقعة. قد تكون هذه التقارير شفهية أو كتابية.

تحدَّ رجالك:

يتوخى البعض جانب الأمان بعدم السماح لمرؤوسيهم بتحمل المسئولية أو حرية اتخاذ القرارات، لا يتمكن الأفراد فى ظل هذه الظروف من بلوغ أقصى طاقاتهم، إنهم بحاجة إلى التحدى وليس إلى التنفيذ.

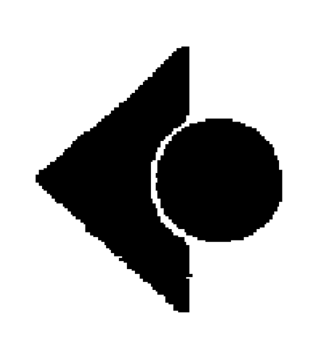
لكى تنمى قدرات رجالك يجب عليك أن تنحاز إلى جانب

المزيد من التفويض وليس العكس. يتسبب هذا فى إيجاد حالة من القلق بين رجالك حيث يتشكك البعض فى قدراتهم على تحمل المسئولية الموكلة إليهم. بالرغم من ذلك سيتقبل معظمهم التحدى ويرقون إلى مستوى المسئولية من خلال هذه التجربة.

يشعر معظم الأفراد بالضيق عندما لا يتناسب مستوى التفويض الذى يتمتعون به مع قدراتهم. ويحدث هذا سواء كان التفويض مرتفعاً أو منخفضًا. يؤدى هذا الضيق فى الغالب إلى سلوك غير رشيد مما يكون له أثر مدمر بالنسبة للفرد وللجماعة فى الأجل الطويل. ونتفادى هذا الأثر السلبى طابق مستوى التفويض مع مقدرة رجالك.

توفير التدريب المناسب:

التدريب والإرشاد وسائل متاحة لك لتنمية قدرات رجالك إلى أقصى حد ممكن. لاتتوقع أن يكون الأفراد الذين يلتحقون بالخدمة معك مدربين تماماً وعلى استعداد لتحمل المسئولية كاملة. يحتاج الأمر منك ومن رجالك إلى بذل الجهود لتنمية قدراتهم وخبراتهم.



الوقوف إلى جانب رجالك:

يشكل الوقوف إلى جانب رجالك فيما يتخذونه من قرارات عنصرًا هامًا فى التفويض الفعال. لن تجد هذا يسيرًا دائمًا. قد تعتقد فى بعض الأحيان أنه فى تصورك يقينًا أنك تؤدى العمل

بشكل أفضل من رجالك لكن فى سبيل أن تصبح مفوضًا فعالاً عليك أن تقبل المخاطرة بأن يرتكب رجالك بعض الأخطاء.

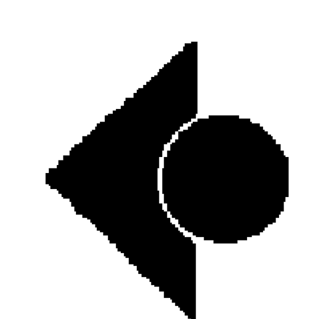
لابد من الاعتراف بأن هناك حدوداً واقعية لتقبلك لقرارات رجالك، من البديهى أن تتدخل فى القرارات التى تنطوى على مخاطرة لا ترغب أنت فى تحملها، لكن كن على حذر.. لا تتدخل كثيراً وعندما تفعل اشرح المخاطر المتوقعة وأشركهم فى وضع الحلول البديلة.

عندما تكون المخاطرة فى نطاق المقبول دع القرار يأخذ مجراه ثم بعد ذلك حلّل الموقف والنتائج مع رجالك، يوفر هذا المدخل الفرصة لهم لكى يتعلموا بالممارسة وهى بلا شك أفضل السبل. وأثناء تحليلك للموقف أشرك رجالك فى البحث عن الحلول الأخرى الممكنة وتقويمها حتى تتوافر لهم بدائل يمكنهم الاختيار من بينها فى القرارات المستقبلية واحرص على إعطاء رجالك فرصة أخرى.



التفويض وعدم التخلص من السلطة:

عندما تنظر إلى ما تقوم به من أعمال فوِّض رجالك لتلك المهام التى تشكل وظيفة متكاملة لهم. يجب أن توفر فى الوظيفة أعمالاً فيها تحد وتناسق منطقى بينها. تفادَ التفويض الذى يمثل التخلص من المهام غير الممتعة فى وظيفتك والاحتفاظ بالمهام الممتعة لنفسك.



عدم التهرب من المسئولية:

لا تتهرب من مسئوليتك فأنت مسئول أمام رئيسك عن نتائج رجالك، وأن ما تمارسه يرشد لتحقيق هذه النتائج. لا يعنى التفويض أن تدع فرداً جريئاً يسيطر على أعمال إدارتك بصرف النظر عن مدى مقدرة هذا الرجل. يمكنك أن تفوض من سلطاتك بدون خوف مادام القرار فى النهاية لك. يجب على رجالك أن يفهموا أن سلطاتهم نابعة منك وأنه يمكن استعادة هذه السلطات بنفس السرعة التى فوضت بها إذا حاولوا تعدى حدود السلطة المتفق عليها.

لكى يتسنى لك ممارسة مسئولياتك كاملة ينبغى أن تكون صادقاً فى اهتمامك بكل شىء فى إدارتك. ولا تتجاهل نواحى معينة لأنها خارجة عن نطاق اهتماماتك.

وفى نهاية كلامى عن التفويض أريد أن أسألك سؤالاً:

المدار : تفضل.

المدير: هل أنت مفوض ناجح؟

المدار : لا أعرف.

المدير: إذن سوف أختبرك أنا هذه المرة.

المدار : اتفقنا.

اقـرأ العبـارات التـاليـة وضع دائرة حـول الـرقم الذى يعكس الدرجة التى تصفك العبارة بها.

	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعترض	أعترض بشدة
١- الأعمال التى أفوضها لاتؤدى كما أريد.	٥	٤	٣	٢	١
٢- ليس لدى الوقت لأمارس التفويض كما ينبغى.	٥	٤	٣	٢	١
٣- أراجع العمل بدون إشعار المرؤوسين حتى أتمكن من تصحيح الأخطاء قبل أن تسبب لى كثيراً من المشكلات.	٥	٤	٣	٢	١
٤- عندما أعطى تعليمات واضحة ثم لا يؤدى العمل كما ينبغى فإن هذا يغضبنى.	٥	٤	٣	٢	١
٥- إن العاملين معى ينقصهم ما لدى من التزام، لذلك فإن ما أفوضه من أعمال لا يؤدى بنفس الجودة التى أؤديه بها.	٥	٤	٣	٢	١
٦- أنا استطيع أداء العمل فى قسمى بجودة أعلى من العاملين معى.	٥	٤	٣	٢	١
٧- إذا لم يؤد الموظف العمل الذى أفوضه له كما ينبغى فإننى سأكون عرضة للنقد الشديد.	٥	٤	٣	٢	١
٨- إذا قمت بتفويض كل ما أستطيع أن أفوضه فإن وظيفتى تكون أقل متعة.	٥	٤	٣	٢	١
٩- أنا غالبا ما أعيد أداء ما أفوضه من أعمال.	٥	٤	٣	٢	١

	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعترض	أعترض بشدة
١٠- أنا أمارس التفويض بوضوح ودقة شارحا كيفية أداء العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١١- عندما أفوض أفقد السيطرة على الأمور.	٥	٤	٣	٢	١
١٢- يمكننى أن أمارس مزيدا من التفويض إذا كان العاملون معى أكثر خبرة.	٥	٤	٣	٢	١
١٣- أنا أفوض الأعمال الروتينية وأحتفظ لنفسى بالأعمال غير الروتينية.	٥	٤	٣	٢	١
١٤- يتوقع رئيسى أن أكون قريبا جدا من كل تفاصيل العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١٥- لم يثبت لدى أن التفويض يوفر وقتى.	٥	٤	٣	٢	١

والآن

فلنرصد درجاتك ونتائجك، إذا كنت حصلت على:

٧٥ - ٦٠ لقد أخفقت فى الاستفادة الكلية من العاملين معك.

٥٩ - ٤٥ فى استطاعتك أن تحسن من ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة.

٤٤ - ٣٠ مازال هناك مجال لتحسين ممارستك للتفويض.

٢٩ - ١٥ أنت مفوض ممتاز أو أنك غير دقيق فى إجابتك.

المـدير : والآن ما رأيك فى الحوار التـالى بعـد تقـييم ذاتك فى التفويض؟

المـدار : أعتقد أننا بحاجة إلى معرفة تقييم الأداء .

المدير : لا بأس ولكـن تذكـر جيـداً أنك الذى حـددت طبـيعـة الحوار القادم .

المـدار : هل فى هذا مشكلة؟!

المدير : بالتأكيد فعملية التقييم للأداء البشرى تحوطها مشكلات عديدة .

المـدار : لايهم، فأنا أريد التفوق الإدارى، ولن يحدث هذا إلا بكد وتعب ومشقة .

المدير (مبديًا إعجابه بالمدار) : يالك من رجل .

المـدار «متحدياً» : هيا هيا بسرعة .

الحوار الثالث:

تقييم الأداء



الحوار الثالث:

تقييم الأداء

كل إنسان يعمل بجدية يريد أن يرى ثمرة عمله . . قد تكون حافزًا ماديًا أو معنويًا، قد تكون ترقية لمنصب أعلى أو قد تكون كلمة شكر أو خطابًا رقيقًا يتمنى مزيدًا من التقدم والرقى.

ولكن كيف لنا أن نعرف المُحسن من المسيء ؟ . . كيف نكافئ ونعاقب؟ . . كيف نعطى من أخلص فى عمله؟ . . كيف نأخذ ونقتص ممن أخفق وفشل فى عمله نتيجة لتقصير منه . . هذا هو حوارنا عن تقييم الأداء . . فلنكن عادلين مع أنفسنا والآخرين . . فالمدير العادل يرفع درجات المؤسسة إلى نجاح مستمر والمدير الغافل الجاهل يحط من درجة نجاح مؤسسته حتى يغرق هو وهى والعاملون فيها.

المدار: ماذا تقصد بتقييم الأداء؟

المدير: أقصد وببساطة أن الأداء سلوك، وكل سلوك له هدف معين، وعليك أن تتبع درجة تحقيق هذا الهدف لتعرف مدى الحاجة إلى اتخاذ قرار بشأن هذا السلوك.

المدار: ولماذا أتخذ قرارًا ما هنا؟

المدير: لأنك عندما تتبع تحقيق الهدف يلزم لك شيئان هما :

الأول : أن تقيس هذا الهدف .

الثانى: أن تتدخل بالقرار الذى قد يكون دعمًا لهذا السلوك أو تقوم وتصحح هذا السلوك .

المدار: وماذا سوف أتتبع أو أقيم؟

المدير: عليك أن تتابع الفرد فى عمله وما يتمتع به من رصيد معرفى وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع . .

عليك أن تتابع الوظيفة وما تتصف به من متطلبات ومهام ومسئوليات وفرص تحد وتحقيق الذات . .

عليك أن تتابع الموقف وما يتصف به مناخ العمل من النمط القيادى المتوافر والمطلوب والموارد والنظم واللوائح الإدارية المعمول بها والاتصال بين الأفراد و . .

المدار: (مقاطعًا) وماذا سوف أستفيد من هذا التقييم؟

المدير: على أى أساس سوف تكافئ مرؤوسًا لك أو تعاقبه، أى يفيدك فى الحوافز والمرتبات .

وكذلك عند نقل أو الاستغناء عن آخر .

وكذلك عند اتخاذ قرار بتعيين ثالث .

وهل هناك مرؤوس يحتاج إلى تدريب أو تنمية لعمله ومهاراته أم للمؤسسة ككل؟ وكيف ستوزع المهام والمسئوليات على العاملين؟

وهل أنت تكسب أم تخسر فى عملك هذا؟ وهل من الأفضل لك أن تصفى أعمالك أم لا؟

المدار: أرغب فى أن تزيدنى مرة أخرى عن مفهوم تقييم الأداء، فأنا أحس من داخلى أنى لم أستوعب بعد ما قلته مسبقا؟

المدير: لا توجد مشكلة، الغرض من تقييم الأداء للفرد هو:

١- التأكد من قدرة الفرد ورغبته فى تحقيق الأهداف التى تريدها الإدارة.

٢- ومن ثم فإن تقييم الأداء يدل الإدارة على معلومات مهمة وتستطيع الاعتماد عليها فى تخطيط وتنفيذ برامج تنمية الكفاءة للأفراد.

وبالتالى فإنك عندما ترغب فى تقييم الأداء فلابد أن تعرف أن هناك عناصر لتقييم كفاءة الأداء هى:

١- العمل: موضع التقييم ومكوناته.

٢- معدل الأداء: المخطط (المستهدف) ويشتمل ذلك على الأبعاد التالية:

- كمية العمل (الإنجاز).
- جودة العمل.
- الوقت المستغرق فى العمل.
- تكلفة العمل.

٣- سلوك الأداء: أى الأسلوب والنمط الذى يتبعه الفرد فى أداء واجبات العمل ويعبر عن ذلك الجانب الإنسانى فى علاقات الفرد بالآخرين.

٤- احتمالات التطور فى الأداء: وتشمل قدرات الفرد على تقبل واستيعاب الأفكار والأساليب الجديدة وقدرته على التكيف مع المتغيرات واكتساب مهارات جديدة.

والنتائج المحتملة لتقييم كفاءة الأداء

أداء أقل من المعدل (المستوى) المطلوب	أداء يقارب المعدل (المستوى) المطلوب	أداء يتميز عن المعدل (المستوى) المطلوب

المدار: والآن كيف أقيم الأداء؟

المدير: هناك أربع خطوات لتقييم الأداء هى:

الخطوة الأولى:

تحديد مسئوليات وأهداف الوظيفة

يتم ذلك من خلال تحديد المعايير أو أسس المساءلة عن العمل للفرد أى إيجاد إطار عمل مشترك من أجل التقييم لتحديد مدى الجودة التى تم بها العمل بعد ذلك.

الخطوة الثانية:

التقييم المستمر

يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل فـرد وذلك من خلال الملاحظة الشخصية كلما أمكن ذلك مع تصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير، ويلاحظ فى هذه الخطوة أن يتم الاحتفاظ بسجل يدون فيه الملاحظات على الأداء حيث الأنشطة التى قام بها الفرد بمعدل طيب والأنشطة التى تحتاج إلى تحسين.

وعند المراجعة النهائية للتقييم يتم فحص هذا السجل بأسلوب منهجى مرتب.

الخطوة الثالثة:



التسجيل الرسمى للأداء

يتم ذلك عن طريق استكمال أو استيفاء استمارة تقييم أداء باستخدام الخطوتين الأولى والثانية أى تستخدم تحديد المسئوليات الخاصة بالوظيفة وأهدافها مع التقييم المستمر والمدونة فى سجل.

مع ملاحظة أن يدون فى استمارة تقييم الأداء بعض التعريفات الخاصة بتحديد مستوى الأداء مثل:

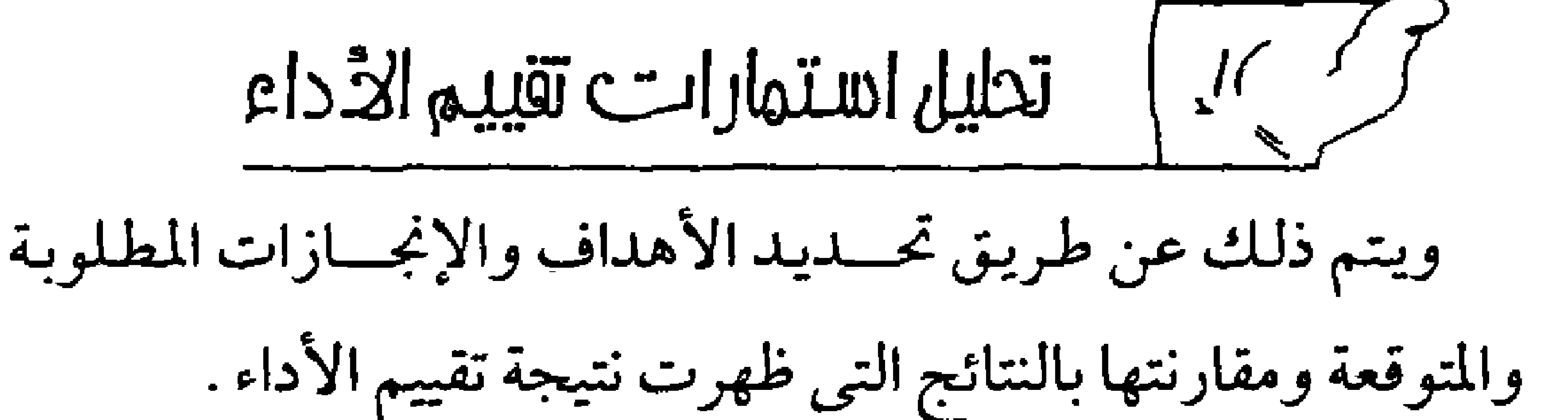
- **أداء فاق التوقعات:** ويعنى تحقيق إنجازات فاقت ما هو متوقع من الأداء العادى .

- **توقعات تم تحقيقها:** وتعنى تحقيق الإنجازات التى تم تحديدها من قبل .

- **إنجازات لم تحقق:** وتعنى عدم تحقيق الإنجازات ومن المحتمل إمكان الوصول لأداء مستوى أداء مقبول .

- **أداء غير مقبول:** وتعنى عدم تحقيق الحد الأدنى من مستويات الأداء المطلوبة للوظيفة ويترتب على ذلك إما فترة اختبار أو فصل إذا لم يظهر التحسن السريع فى العمل .

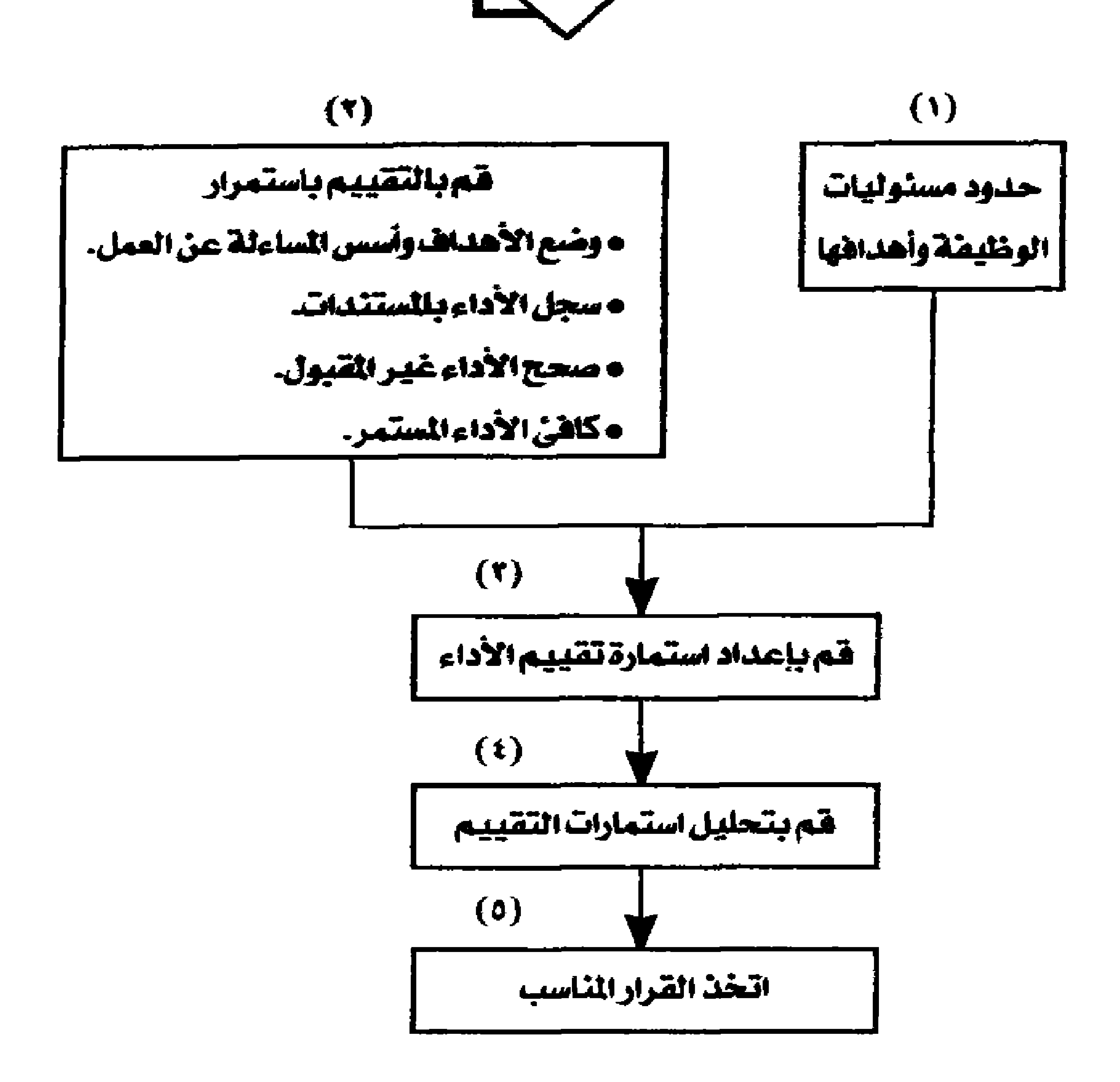
الخطوة الرابعة:



تحليل استمارات تقييم الأداء

ويتم ذلك عن طريق تحديد الأهداف والإنجازات المطلوبة والمتوقعة ومقارنتها بالنتائج التى ظهرت نتيجة تقييم الأداء .

أى أن خطوات تقييم الأداء للأفراد فى المؤسسة تتمثل فى الشكل التالى :



المدير : وما هو رأيك الآن عن تقييم الأداء، هل استطعت أن أوضحه لك؟

المدار: بالتأكيد، ولكن ما هى مسئولية المدير فى تقييم الأداء؟

المدير : مسئولية المدير فى تقييم الأداء كبيرة وعظيمة حيث :

١- على كل مدير أن يتأكد من أن كل عامل يفهم واجبات وأهداف وظيفته وكيفية قياس الإنجازات وكيفية مساهمة إنجازاته فى نجاح المؤسسة.

٢- يجب على المدير أن يعتبر الفرد (المرؤوس) مسئولا عن الأداء فقط فى حالة إذا ما أتيحت له الفرصة المعقولة لأداء الواجبات واتخاذ القرارات الضرورية التى تتطلبها الوظيفة.

٣- على المدير مسئولية معاونة رجاله فى الوصول إلى أهدافه المحددة بإزالة أية معوقات فى طريق نجاحهم وبالإشراف والتوجيه اليومى لهم.

المدار: كل هذا يتم عن طريق فرد أو بشر، أليس من الممكن أن يقع خطأ ما؟ وكيف نتجنبه؟

المدير: كلامك صحيح ويعتبر تقييم الأداء من تقديرات الإنسان، وبالتالى فهى عرضة للخطأ الإنسانى (البشرى) ومن أبرز الأخطاء الشائعة التى يجب على المدير مراعاتها عند تقييم الأداء ما يلى:

١- عدم السماح للانطباع العام الشامل عن العامل بالتأثير عليه.

٢- تجنب تأثير آخر حدث قام به العامل [سلبى/ إيجابى] مع تجنب الأخطاء الكبيرة أو الإنجازات البارزة التى صدرت من العامل، ومن الممكن هنا أن يكون التسجيل المستندى الدقيق هو مصدر الضوء والوضوح للمدير.

٣- عدم استخدام المعدلات المتوسطة فى التقييم إلا إذا كانت عادلة حتى لا يغلق الباب أمام نمو العامل وتقدمه فى عمله.

٤- عدم تقييم الأداء بناء على أساس من السمات الشخصية والحالة الاجتماعية.

٥- تجنب مقارنة العاملين بالذات.

٦- لا ضرورة لتقييم الأداء إذا حدث بناء على التخمين السريع والإهمال.

٧- عدم إهمال العناصر الأساسية في العمل حتى لا يحدث عجز أو نقص أو تشويش أو تلوث لعملية التقييم.

٨- مراعاة الفروق الفردية فى الاعتبار.

المدار: ما رأيك فى أن تعد لى نماذج لتقييم الأداء، نماذج متنوعة ومختلفة أستخدمها فى عملى كله.

المدير: سأوفر لك بعض النماذج التى يمكن استخدامها فى تقييم الأداء:

«تم ترتيب النماذج حسب التسلسل التنظيمى من أسفل لأعلى:

١- نموذج تقييم أداء عامل تحت الاختبار(*).

٢- نموذج تقييم أداء عامل.

٣- نموذج تقييم مشرف عمال.

(*) لفظ «عامل» يعنى مرؤوسًا أو فردًا أيًا كان وضعه الوظيفى.

٤- نموذج تقييم أداء مدير إنتاج .

٥- نموذج تقييم أداء مندوب بيع .

٦- نموذج تقييم أداء موظف إدارى [كاتب - سكرتير - محاسب . .] .

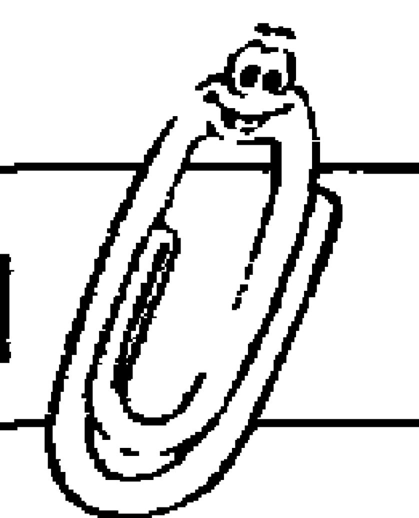
٧- نموذج تقييم أداء رئيس قسم .

٨- نموذج تقييم أداء مدير إدارة .

٩- نموذج تقييم أداء مدير عام .

١٠- نموذج تقييم أداء خطة مؤسسة ما (مؤسسة إنتاجية) .

١١- نموذج تقييم أداء خطة مؤسسة (مؤسسة خدمية)



[١] تقييم أداء عامل تحت الاختبار

١ – بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: التاريخ:

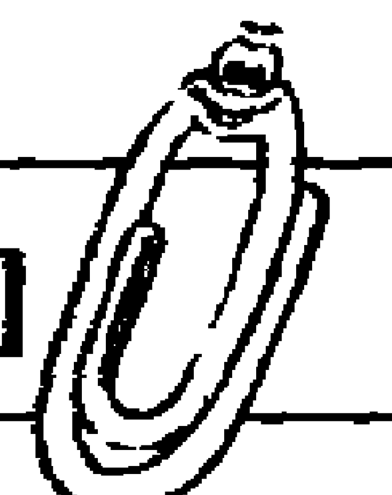
المهنة: تاريخ تسلم العمل:

تاريخ انتهاء فترة الاختبار:

٢ – بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- مدى الاستجابة لتعليمات مشرف العمل			
٢- مدى الفاعلية فى العمل أو التدريب			
٣- مدى اكتساب المهارات			
٤- الدقة وقوة الملاحظة			
٥- مدى الرغبة فى نوع العمل الذى يقوم به			
٦- مدى إتقان العمل ومدى الحاجة إلى رقابة رؤسائه			

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٧- مدى الاستعداد لاستكمال ما يعهد إليه من عمل ولو بعد ساعات العمل الرسمية			
٨- السلوك الشخصى مع الرؤساء			
٩- السلوك الشخصى مع الزملاء			
١٠- التعاون وروح العمل الجماعى			
١١- مدى السرعة فى تنفيذ الأوامر الصادرة إليه			
١٢- احترام مواعيد العمل			
١٣- المواظبة والانتظام فى العمل أو التدريب			
المجموع الكلى			



[٢] نموذج تقييم الأداء لعامل بالمؤسسة

١- تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: المسمى الوظيفي: التاريخ:

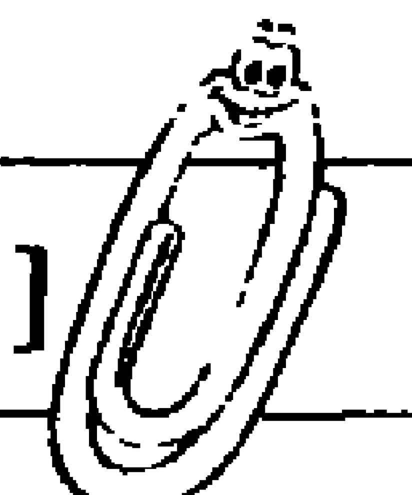
الإدارة: تاريخ التعيين بالمؤسسة:

سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

٢- بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- مدى معرفة العامل الكلية بواجبات ومسئوليات عمله.			
٢- حجم اهتمام العامل بالدقة والجودة في العمل.			
٣- حجم العمل المقبول في الظروف الطبيعية (الأداء العادي).			
٤- مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه في المؤسسة.			
٥- مدى تفكيره وأسلوبه في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العمل.			

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٦- مدى قدرة العامل على المبادأة والابتكار فى العمل.			
٧- مدى اهتمام العامل بالمعدات والآلات الخاصة بالعمل.			
٨- مدى وضع أولويات العمل فوق أى أولويات أخرى.			
٩- مدى استفادة العامل من التدريب وسعيه فى اكتساب المزيد من المعلومات والخبرات فى العمل.			
١٠- مدى حرص العامل على المواظبة والالتزام فى المواعيد.			
المجموع الكلى			



[٣] تقييم أداء رئيس عمال (مشرف عمال)

١- بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: التاريخ:

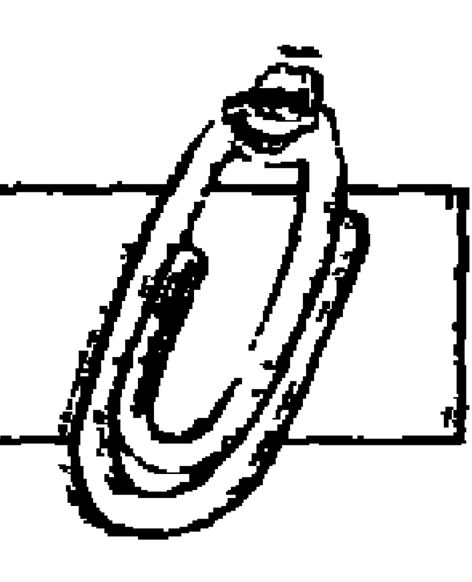
الإدارة: وحدة إنتاج:

تاريخ الالتحاق بالمؤسسة: سنوات الخبرة:

٢- بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- الإلمام بالعمل والجودة والوعي الوقائي	- مدى معرفته بدقائق العمل. - مدى إجادته للعمل ودقته. - مدى الاستفادة من المواد الخام. - مدى درجة سرعة التنفيذ. - مدى حرصه على أمن العاملين من الحوادث.			

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٢- كمية العمل	مدى إنجازه لكمية العمل.			
٣- تحمل المسئولية	مدى القدرة على الترحيب بالمسئولية.			
٤- التعاون	- مدى التعاون مع العاملين تحت إشرافه.			
٥- قيادة العمال	- مدى القدرة على قيادة العمال وتدريبهم وتوجيههم وملاحظاتهم. - مدى القدرة على الهدوء وضبط النفس.			
٦- السلوك والصفات الخلقية	- مدى القدرة على حفظ الأمانة. - مدى القدرة على الصبر فى أداء ما يكلف به.			
٧- المواظبة	- مدى القدرة على الحضور. - مدى القدرة على احترام لوائح وأنظمة العمل.			
	المجموع الكلى			



[٤] نموذج تقييم الأداء لمدير الإنتاج

١- تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: التاريخ:

الإدارة: تاريخ التعيين بالمؤسسة:

سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية:

٢- بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- التخطيط والمتابعة والتنظيم	-القدرة على إعداد برنامج عمل. - القدرة على توزيع الاختصاصات. - القدرة على تفويض السلطة للمعاونين. - القدرة على إعطاء التعليمات بدقة ووضوح. - القدرة على متابعة تنفيذ الأوامر.			

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٢- المبادأة والابتكار	- السعى للابتكار. - محاولة إدخال تحسينات ومقترحات جديدة لتحسين أسلوب العمل. - محاولة تبسيط الإجراءات. - مدى قدرته على الاستفادة من التجربة السابقة.			
٣- القيادة والسلوك الشخصى	- مدى نجاحه فى خلق روح الجماعة بين العاملين بإدارته. - مدى نجاحه فى حل المشكلات بإيجابية. - مدى نجاحه فى اكتساب ثقة واحترام العاملين معه. - مدى حسن سلوكه ومعاملته للآخرين فى العمل.			
٤- مدى إلمامه بالعمل ومستوى أدائه	- مستوى فهم كل تفاصيل العمل. - مدى درجة إتقانه للعمل.			

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
	- مدى إصراره على إنجاز العمل فى الوقت المحدد. - مدى سعيه لزيادة معلوماته وخبراته فى العمل.			
٥- تحمل المسئولية والمواظبة فى العمل	- مدى إمكانية الاعتماد عليه أثناء الطوارئ وأثناء غياب مديره. - مدى قدرته على أداء ما يوكل إليه من أعمال. - مدى تواجده فى مكان العمل وعدم إضاعة الوقت.			
	المجموع الكلى			

[٥] تقييم أداء مندوب بيع

اسم مندوب البيع: التاريخ:

تاريخ الالتحاق بالعمل:

المنطقة والمحافظة التى يعمل بها:

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- مدى الاهتمام بالمظهر.			
٢- مدى إجادة مهارات التحدث والدبلوماسية فى التعامل.			
٣- مدى إجادة مهارة الإنصات.			
٤- مدى إعداده للمقابلة البيعية.			
٥- مدى إجادة مهارة إقناع العملاء.			
٦- مدى تقديمه لأفكار جديدة لوظيفته.			
٧- مدى الحرص على تحقيق التوازن بين مصالح العميل ومصالح المؤسسة.			
٨- مدى حرصه على متابعة شكاوى العملاء وحلها.			
٩- مدى الالتزام بالاجتماعات الدورية فى المؤسسة.			
١٠- مدى السرعة فى تحصيل حقوق المؤسسة لدى عملائها.			
المجموع الكلى			

(*) تملأ هذه الاستمارة بمعرفة مدير المبيعات.

[٦] تقييم أداء موظف إدارى

١ - بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين:

الاسم: التاريخ:

المسمى الوظيفى: الإدارة:

تاريخ الالتحاق بالعمل: القسم:

هل توجد خبرات سابقة: نعم ( ) لا ( )

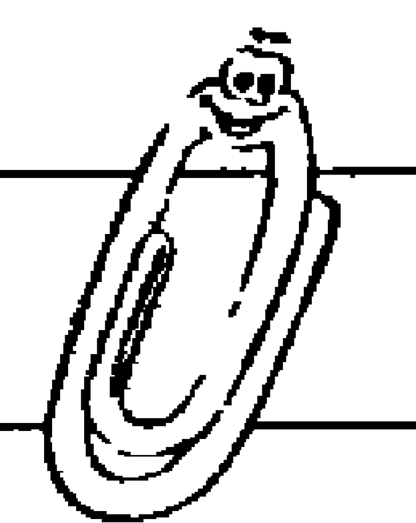
مدة الخبرة السابقة:

مدة الخبرة بالوظيفة الحالية بالمؤسسة:

٢- بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- الدقة فى أداء العمل.			
٢- المثابرة فى العمل.			
٣- التعاون فى العمل.			
٤- القدرة على التعلم واستيعاب الجديد.			

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٥- القدرة على العمل بدون إشراف مباشر.			
٦- العلاقة مع الزملاء.			
٧- العلاقة مع الرؤساء.			
٨- مدى تحمل المسئولية.			
٩- المواظبة على الحضور.			
١٠- المظهر العام والسلوك.			
المجموع الكلى			



[٧] نموذج تقييم أداء رئيس قسم

١ – تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: القسم:

التاريخ: الإدارة:

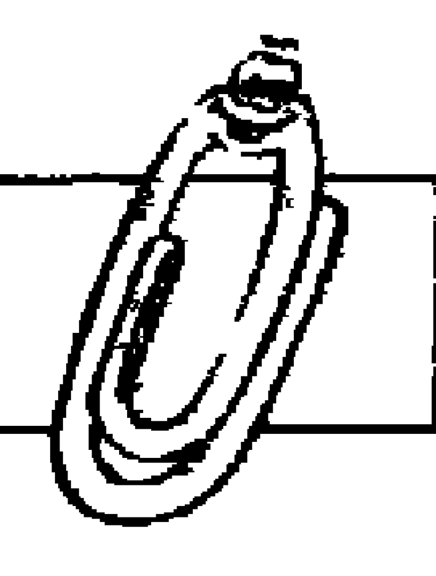
تاريخ التعيين بالمؤسسة:

سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية:

٢ – بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- القدرة على تفهم وتنفيذ متطلبات الوظيفة.			
٢- حسن التصرف والإدراك الذهنى.			
٣- الدقة والسرعة فى تنفيذ الأعمال الخاصة بقسمه.			
٤- مدى الاستعداد لتحمل المسئولية.			
٥- مدى التعاون مع الرؤساء والمرؤوسين لإنجاز العمل.			

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٦- مدى الالتزام بالسلوك الطيب والقدوة الطيبة.			
٧- مدى نجاحه فى حل المشاكل بايجابية.			
٨- مدى الاستجابة لتوجيه رؤسائه.			
٩- مدى استعداده لتحسين أسلوب العمل وتبسيط إجراءاته.			
١٠- مدى الحرص على المواظبة وعدم إضاعة الوقت.			
المجموع الكلى			



[٨] تقييم أداء مدير إدارة

١ - بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين:

الاسم: التاريخ:

المسمى الوظيفى: الإدارة:

تاريخ التعيين بالمؤسسة:

سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية:

سنوات الخبرة الإجمالية:

٢- بيانات تملأ بمعرفة المدير المباشر:

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- مهارات الوظيفة.	- المعرفة بالعمل. - المعرفة بجميع أعمال الشركة. - كمية العمل. - جودة العمل. - الثقة بالنفس والاهتمام بالعمل.			
٢- مهارات تطوير العمل.	- القدرة على التخطيط. - المعرفة بنشاط المنافسين.			

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
	- القدرة على التحليل. - الابتكار فى تطوير وتيسير العمل.			
٣- العلاقات.	- درجة قبوله لدى العاملين. - العلاقات مع الزملاء. - العلاقات مع المرؤوسين. - العلاقات مع الرؤساء. - العلاقات الاجتماعية.			
٤- القدرات الإشرافية والإدارية.	- التخطيط - التنظيم وتفويض السلطة. - الرقابة والتنسيق. - القيادة. - تطوير العاملين.			
٥- الأداء العام.	- المواظبة على العمل. - الحماس والمبادرة. - القدرة على التكيف. - الإنتاجية.			
٦- السمات الشخصية.	- القدرة على حل المشاكل. - الأخلاق والمظهر. - فعاليته فى الاتصال. - التفهم وقبول النقد. - العمل مع الآخرين.			
	إجمالى النقاط			

[٩] تقييم أداء مدير عام

١ – بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: التاريخ:

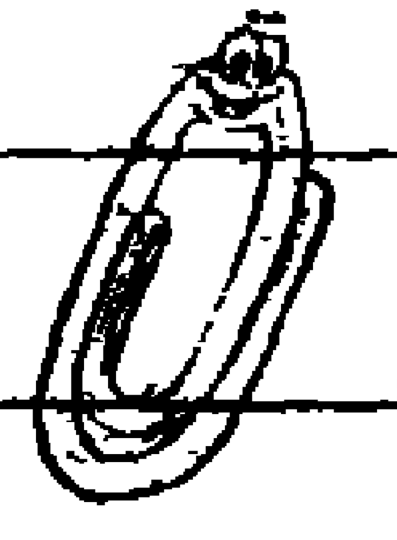
المؤهل الدراسى: سنوات الخبرة الإجمالية:

عدد الدورات التدريبية التى تم الحصول عليها وأسماؤها:

٢– بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

العنصر	عدد النقاط لكل عامل	مستوى الأداء	ملاحظات
١- القدرة على تنظيم العمل.			
٢- توجيه ورقابة العمل.			
٣- القدرة على تحفيز المرؤوسين.			
٤- القدرة على تدريب وتنمية المرؤوسين.			
٥- القدرة على الاتصال الفعال.			
٦- القدرة على القيادة الإدارية.			
٧- القدرة على التعامل مع الآخرين.			
٨- العناية بالعملاء.			
٩- حل المشكلات واتخاذ القرارات الملائمة.			

العنصر	عدد النقاط لكل عامل	مستوى الأداء	ملاحظات
١٠- تنظيم وإدارة الوقت.			
١١- الاستعداد الذهنى وحسن التصرف والدقة.			
١٢- مدى الالتزام بالخطة العامة للمؤسسة.			
١٣- الاستعداد للتدريب إن لزم الأمر.			
١٤- الانضباط والالتزام.			
١٥- العناية بالمظهر.			
إجمالى النقاط			



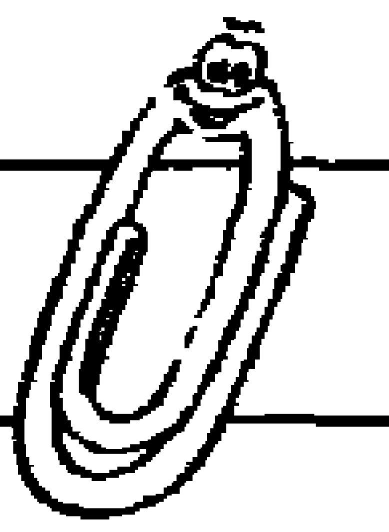
[١٠] تقييم خطة أداء مؤسسة إنتاجية

اسم المؤسسة: التاريخ:

اسم مدير المؤسسة:

سنوات الخبرة فى هذا العمل:

العنصر	النسبة المتوقعة	النسبة الفعلية	ملاحظات
١- مدى الوفر فى الخامات المستخدمة			
٢- مدى زيادة الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية			
٣- نسبة إعادة تشغيل الخامات المستخدمة			
٤- نسبة التطوير والتعديل فى التصميم والمواصفات			
٥- نسبة خفض تكاليف الخامات المستخدمة			
٦- مدى الجودة فى الخدمة المقدمة للغير			



[١١] تقييم خطة أداء مؤسسة خدمية

اسم المؤسسة: التاريخ:

اسم المسئول عن قيادة المؤسسة:

سنوات الخبرة فى هذا العمل:

العنصر	النسبة المتوقعة ٪	النسبة الفعلية ٪
١- مدى الوفر فى الموارد المتاحة (مادية- بشرية).		
٢- مدى زيادة الكفاءة فى العمل.		
٣- مدى نسبة التطوير والتعديل فى الأداء.		
٤- مدى تحقيق الأهداف الرئيسية.		
٥- مدى تحقيق الأهداف التنفيذية والتشغيلية		

المدار: نصيحة أخيرة.

المدير: أى شىء يستحق عمله فإنه يستحق قياسه.

ويقول الإمام على بن أبى طالب- كرم الله وجهه- «قيمة كل امرئ ما يحسن».

ابحث عن القياس السليم للعمل وقيم ما يُحسن الناس القيام به وحسِّن من أدائهم، واعلم جيدًا أن:

١٪ تحسينًا فى ١٠٠٠ عمل أفضل بكثير من ١٠٠٠٪ تحسينًا فى عمل واحد.

الفهرس



الأندلس الجديدة
للنشر و التوزيع
18شارع مطر -احمد حلمى -شبرا مصر-ت:0101068135
newandalus@hotmail.com